

Regie in der Region

Kooperationen und Konstruktionen sozialer
Netzwerkstrukturen in Tourismusregionen

Henryk Balkow

Dissertation

zur Erlangung des Grads eines Doktors
in Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) an der Universität Erfurt
- Staatswissenschaftliche Fakultät -

April 2019

Gutachter:

Prof. Dr. Frank Ettrich

Prof. Dr. Peter Walgenbach

Disputation: 18. Oktober 2019

URN:

urn:nbn:de:gbv:547-202000015

Vorwort

„To have friends is power.“

Thomas Hobbes

Der Anfang eines Dissertationsprojekts ist voller Magie, ein Ende manchmal nicht abzusehen. Nun den Anfang dieses Endes schreiben zu können, verdanke ich vielen Freunden, Gesprächspartnern und der Inspiration vieler Autoren. Für die Unterstützung, den Zuspruch, das Interesse sowie den Rückhalt in dieser Zeit möchte ich einigen Menschen explizit meinen tiefen Dank sagen:

Meine Mutter *Margot*, meine Tante *Hanna* und meine vielen Freunde in Thüringen und Berlin sind das private Netz, das mich gehalten und gefördert hat. Ich danke zudem *Gott* für die christlichen Werte und richtigen Entscheidungen und *Prof. Dr. Heinrich Fink* für die erste Inspiration zur Wissenschaft in meiner Kindheit.

Mein *Doktorvater Prof. Dr. Walgenbach*, des Weiteren als Betreuer und Erstgutachter *Prof. Dr. Frank Ettrich* von meiner Alma Mater, der Universität Erfurt. Schließlich meine Freunde und Kollegen im Kolloquium an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, wie *Dr. Sebastian Händschke*, *Dr. Michael Hunoldt*, *Dr. Simon Oertel*, *Dr. Stephan Bohn* und *Raluka Kerekes*, haben enorm zu meiner wissenschaftlichen Reife und der Richtung meiner Dissertation beigetragen. Es war ein langer Weg bis zum Exposé und schließlich zur Dissertation. Da halfen auch Gespräche, Reflexionen und Lektorate aus anderen Disziplinen, wofür ich *Martin Fischer*, *Andy Dietrich*, *Kai Mertig*, *Markus Neumann* und *Robert Fritzscht* danke. Es ist nicht einfach, sich objektiv mit einem so komplexen Thema wie der Sozialen Netzwerkanalyse zu beschäftigen, wenn man selbst aktiv in vielen verschiedenen Netzwerken eingebunden ist. Viele Phänomene habe ich beobachtet oder war Teilnehmer und mir stellten sich Fragen nach Netzwerkversagen und misslungenen Kooperationen, die ich mir nur durch eine Vernetzung mit Theorien und eigener Empirie erschließen konnte. Obwohl ich als jemand aus der Praxis oft unorthodox und manchmal naiv ins Feld marschiert bin, haben mich meine Freunde und mein Doktorvater im Kolloquium und darüber hinaus unterstützt, meinen Ehrgeiz kanalisiert und mir dabei sehr viel Vertrauen entgegengebracht. Ich habe viel in dieser Zeit in Jena und zuvor in den Staatswissenschaften an der Universität Erfurt gelernt und mit Stolz ein interessantes Forschungsprojekt konstruiert und dies schließlich mit vielen interessanten Erfahrungen realisiert. Danke. Ich widme dieses Buch unserer Neugier, einem der wichtigsten Antriebe menschlichen Handelns.

Henryk Balkow

Inhaltsverzeichnis

Seite

Vorwort.....	3
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	6
1. Einleitung.....	8
2. Das Forschungsprojekt.....	17
2.1. Forschungsfrage.....	18
2.2. Untersuchungsgegenstand.....	19
2.3. Forschungsdesign: Mehrstufige Evaluation.....	26
2.3.1. Inhaltsanalysen.....	26
2.3.2. Expertengespräche.....	28
2.3.3. Befragungen.....	28
2.3.4. Teilnehmende Beobachtung als Ergänzung.....	36
3. Theorieprogramme und Konzepte der Sozialen Netzwerkforschung.....	41
3.1. Sozialkapital und Soziale Strukturen.....	41
3.2. Die Soziale Netzwerkanalyse: Methoden.....	47
3.2.1. Erhebung.....	48
3.2.2. Visuelle Netzwerkforschung.....	52
3.2.3. Analyse und Interpretation.....	54
3.3. Die strukturelle Netzwerkanalyse in der relationalen Soziologie.....	64
3.3.1. Der strukturalistische Instrumentalismus.....	66
3.3.2. Der strukturalistisch-deterministische Ansatz.....	69
3.3.3. Der strukturalistische und relationale Konstruktivismus.....	73
3.4. Psychologische Betrachtungen – ein Entwicklungsfeld.....	66
3.3. Die Soziale Netzwerkanalyse: Anwendungen und Studien.....	78
4. Fallstudie <i>Kurstadt</i>	82
4.1. Inhaltsanalyse aus Archiven.....	82
4.2. Expertengespräche.....	86
4.3. Befragungen.....	87
5. Fallstudie <i>Wintersportort</i>	120
5.1. Inhaltsanalyse aus Archiven.....	120

5.2. Expertengespräche.....	126
5.3. Befragungen.....	132
6. Teilnehmende Beobachtung als Ergänzung.....	159
6.1. Bedingungen und Beobachtungen.....	159
6.2. Expertengespräche.....	167
6.3. Fazit und Ausblick zu den Beobachtungen.....	168
7. Allgemeines Fazit der Fallstudien und Ausblick.....	170
8. Literatur.....	179
Anlage Beobachtungsprotokoll.....	197
Eidesstattliche Erklärung.....	203

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Übernachtungen nach Bundesländern 2010, Quelle: Statistisches Bundesamt	21
Abbildung 2: Tourismus-Statistik <i>Kurstadt</i> von 2010, Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik	22
Abbildung 3: Beispiel für frei gezeichnetes Ego-Netzwerk mit <i>VennMaker</i> Version 1.3.2.	53
Abbildung 4: Screenshot Interview-Maske erstellt mit <i>VennMaker</i> Version 1.1.1.	54
Abbildung 5: Beispielgraph, eigene Darstellung	55
Abbildung 6: Beispiel-Graph für Zentralitätsmaße, eigene Darstellung ¹ nach Holzer (2008: 41)	56
Abbildung 8: Beispiel-Netzwerkkarte mit <i>VennMaker</i>	62
Abbildung 9: Beispiel-Netzwerkkarte mit <i>Pajek</i>	62
Abbildung 10: Beispiel-Netzwerkkarte mit <i>UCINET</i>	63
Abbildung 11: Schließungs- und Überbrückungsmechanismen (Rost 2006: 33 f.)	72
Abbildung 12: Netzwerkkarte formal gesamt, <i>Kurstadt</i> , eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	83
Abbildung 13: Informelles Tourismus-Netzwerk <i>Kurstadt</i> , eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	88
Abbildung 14: Netzwerk Mitwirkung am Themenjahr 2010, eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	89
Abbildung 15: Netzwerk Mitwirkung an Aktionen zum <i>Naturpfad</i> , eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	91
Abbildung 16: Netzwerk Mitwirkung an gemeinsamen Angebotspaketen, eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	92
Abbildung 17: Freundschaften im Tourismus-Netzwerk <i>Kurstadt</i> , eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	94
Abbildung 18: Rollen im Tourismus-Netzwerk von <i>Kurstadt</i>	96
Abbildung 19: Ego-Netzwerkkarte Geschäftsführer <i>KIK GmbH</i> , eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	97
Abbildung 20: Wahrnehmung der Initiatoren im Tourismus-Netzwerk	98
Abbildung 21: Zufriedenheit mit dem Tourismus-Netzwerk <i>Kurstadt</i>	101
Abbildung 22: Gerechtigkeitsempfinden Input aller Tourismus-Akteure in <i>Kurstadt</i>	102
Abbildung 23: Gerechtigkeitsempfinden Verteilung des Output an alle Tourismus-Akteure in <i>Kurstadt</i>	103
Abbildung 24: Einschätzung des Eigenbeitrags im Tourismus-Netzwerk <i>Kurstadt</i>	103
Abbildung 25: Kontrolle gewünschter Strukturen	104
Abbildung 26: Institutionelles Vertrauen	105
Abbildung 27: Kommunikationskanäle im Tourismus-Netzwerk <i>Kurstadt</i>	106
Abbildung 28: Kommunikationsinhalte im Tourismus-Netzwerk <i>Kurstadt</i>	107
Abbildung 29: Ego-Netzwerkkarte Mitarbeiterin Tourist-Info, eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	108
Abbildung 30: Ego-Netzwerkkarte Bürgermeister, eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	109
Abbildung 31: Wahrgenommene Konkurrenz innerhalb des Tourismus-Netzwerks <i>Kurstadt</i>	110
Abbildung 32: Wahrgenommenes Kooperationsverhalten innerhalb des Tourismus-Netzwerks <i>Kurstadt</i>	110
Abbildung 33: Wahrgenommene Konkurrenz von außen auf das Tourismus-Netzwerk <i>Kurstadt</i>	111
Abbildung 34: Wahrgenommene Vernetzung des Tourismus-Netzwerks <i>Kurstadt</i> nach außen	112
Abbildung 35: Wahrnehmungen hierarchischer Strukturen im Tourismus-Netzwerk <i>Kurstadt</i>	113
Abbildung 36: Wahrnehmungen demokratischer Strukturen im Tourismus-Netzwerk <i>Kurstadt</i>	114
Abbildung 37: Erfahrung mit/ Einstellung zu Kooperationen gegenwärtig	114
Abbildung 38: Ego-Netzwerkkarte Geschäftsführerin <i>Therme</i> , eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	116
Abbildung 39: Ego-Netzwerkkarte <i>KIK-Geschäftsführer</i> , eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	117
Abbildung 40: Ego-Netzwerkkarte Inhaber <i>Gasthaus Rebstock</i> , eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	118
Abbildung 41: Formales Tourismus-Netzwerk <i>Wintersportort</i> , eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	125
Abbildung 42: Informelles Netzwerk im Tourismus <i>Wintersportort</i> , Darstellung mit <i>VennMaker</i>	133
Abbildung 43: Ereignisbezogenes Teilnetzwerk zum <i>Kammwanderweglauf Wintersportort</i> , eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	134
Abbildung 44: Ereignisbezogenes Teilnetzwerk <i>Wintersportort</i> Stadtfest, eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	135
Abbildung 45: Teilnetzwerk Aktionen des Botanik-Gartens, eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	136
Abbildung 46: Ereignisbezogenes Teilnetzwerk <i>Wintersportort Gästecard</i> , Darstellung mit <i>VennMaker</i>	137
Abbildung 47: Ereignisbezogenes Teilnetzwerk <i>Wintersportort</i> Wintersport-Events, Darstellung mit <i>VennMaker</i>	138
Abbildung 48: Rollen im Tourismus-Netzwerk <i>Wintersportort</i>	139
Abbildung 49: Wahrnehmung der Initiatoren im Tourismus-Netzwerk	140
Abbildung 50: Zufriedenheit mit dem Tourismus-Netzwerk	142

1 Erstellt mit prezi.com.

Abbildung 51: Gerechtigkeitsempfinden Input aller Akteure im Tourismus-Netzwerk Wintersportort	143
Abbildung 52: Gerechtigkeitsempfinden Verteilung des Output an alle Akteure im Tourismus-Netzwerk	143
Abbildung 53: Einschätzung des Eigenbeitrags im Netzwerk	144
Abbildung 54: Gewünschte Strukturen im Tourismus <i>Wintersportort</i>	145
Abbildung 55: Institutionelles Vertrauen im Tourismus <i>Wintersportort</i>	145
Abbildung 56: Gewünschte Strukturen im Tourismus <i>Wintersportort</i>	146
Abbildung 57: Kommunikationskanäle im Tourismus-Netzwerk <i>Wintersportort</i>	147
Abbildung 58: Kommunikationsinhalte im Tourismus-Netzwerk <i>Wintersportort</i>	148
Abbildung 59: Wahrgenommene Konkurrenz innerhalb des Tourismus-Netzwerks <i>Wintersportort</i>	149
Abbildung 60: Wahrgenommenes Kooperationsverhalten innerhalb des Tourismus-Netzwerks <i>Wintersportort</i>	149
Abbildung 61: Wahrgenommene Vernetzung des Tourismus-Netzwerks <i>Wintersportort</i> nach außen	151
Abbildung 62: Wahrgenommene Konkurrenz von außen auf das Tourismus-Netzwerk <i>Wintersportort</i>	152
Abbildung 63: Wahrnehmungen hierarchischer Strukturen im Tourismus-Netzwerk <i>Wintersportort</i>	152
Abbildung 64: Wahrnehmungen demokratischer Strukturen im Tourismus-Netzwerk <i>Wintersportort</i>	153
Abbildung 65: Erfahrung mit/ Einstellung zu Kooperationen gegenwärtig im Tourismus-Netzwerk <i>Wintersportort</i>	153
Abbildung 66: Ego-Netzwerkkarte <i>Sportgeschäft Wintersportort</i> , eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	155
Abbildung 67: Ego-Netzwerkkarte <i>Bürgermeister Wintersportort</i> , eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	156
Abbildung 68: Ego-Netzwerkkarte <i>Hotel Aussicht</i> , eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	157
Abbildung 69: Ego-Netzwerkkarte Geschäftsführer <i>Tourist-Info</i> , eigene Darstellung mit <i>VennMaker</i>	158
Tabelle 1: Fragebogen der beiden Fallstudien	32
Tabelle 2: Ablauf der teilnehmenden Beobachtung	55
Tabelle 3: Soziomatrix, eigene Darstellung	57
Tabelle 4: Zentralitätswerte des Beispiel-Graphen aus Abbildung 5 in Anlehnung an Holzer (2008)	57
Tabelle 5: Positionen und Rollen nach Gould/Fernandez (1989: 93)	59
Tabelle 6: Übersicht der Akteure in der Tourismusbranche <i>Kurstadt</i>	84
Tabelle 7: Überblick freie Definitionen „Netzwerk“ in <i>Kurstadt</i>	99
Tabelle 8: Befragte Akteure im Tourismus-Netzwerk <i>Wintersportort</i>	124
Tabelle 9: Freie Definitionen der 16 befragten Tourismus-Akteure in <i>Wintersportort</i>	141

*„Merke Dir vor allem zwei Wahrheiten:
zum einen, dass die Außenwelt Deine Seele nicht berühren kann,
sondern immer unbeweglich draußen steht.
Störungen Deines inneren Friedens entstehen aus Deiner Einbildung.
Zweitens, dass alles, was Du siehst, sich schnell verändert
und nicht mehr sein wird.
Und wie vieler Veränderungen bist Du schon Augenzeuge gewesen!
Die Welt ist ein ewiger Wechsel, das Leben ein Wahn.“
Marc Aurel (1: 31 f.)*

1. Einleitung

Geboren im Jahre 1980 und damit der Generation „Y“ bzw. „Why“ (vgl. Bund 2014) zuzuordnen, bin ich ein Kind mehrerer Transformationen. Nach der politischen und gesellschaftlichen Transformation seit dem Mauerfall 1989 kamen auch die vom Soziologen Anthony Giddens prophezeiten Entbettungen von sozialen Strukturen durch die Globalisierung und die Digitalisierung (Giddens 1996: 33) hinzu und darüber hinaus Veränderungen und neue soziale Vernetzungsaktivitäten, die ich als Medienschaffender seit 20 Jahren in einem eigenen Netzwerk selbst erlebt hatte. Veränderungen im Allgemeinen und Speziellen zu verstehen, um sie sinnvoller gestalten zu können, halte ich für eine fundamentale, gesellschaftliche Herausforderung in dynamischen Entwicklungen. In dem vorliegenden Forschungsprojekt war ich als Beobachter eingebettet in die Netzwerk-Strukturen einer Tourismusbranche, die ich in zwei Regionen unabhängig voneinander über mehrere Jahre hinweg in Fallstudien untersucht habe. Dies war einerseits besonders spannend, weil der Wettbewerb von Tourismusregionen weltweit sehr intensiv ist, da Nachfrage und Angebot am Markt ständigen Veränderungen unterliegen. Andererseits, weil paradoxerweise in einer Region verschiedene Akteure kooperieren müssen, die teilweise im Wettbewerb zueinander stehen und sich lokal mehr oder weniger gut kennen und verstehen. Diese Zusammenarbeit ist essentiell, um als Tourismusregion den Erwartungen von Gästen gerecht zu werden und im besagten Wettbewerb und dessen Veränderungen kontinuierlich zu bestehen. Forschungsgegenstand waren dabei nicht große Unternehmen und Organisationen und ihre internen und externen Netzwerkstrukturen, sondern kleine Dienstleistungsunternehmen, manchmal Familien- oder Kleinunternehmen in einer Kommune, in soziale Netzwerkarchitekturen eingebettet, mit vielen Vorgeschichten.

So interessant die qualitativen Daten, die ich über viele Jahre gesammelt habe, auch waren – es gelang mir zunächst lange nicht, die geeignete theoretische Brille zu finden und aufzusetzen, die Antworten auf die Fragen liefern konnte, die mich so sehr beschäftigten. Mit den Theorien,

Modellen und Ansätzen der Wirtschaftswissenschaften fiel es mir schwer, geeignete Brücken zu bauen und Lücken zu schließen. Es entstanden mehr Fragen, als Antworten zu finden waren. Nach den geistigen Vätern der liberalen oder sozialen Marktwirtschaft hätten alle Befragten in meinen Fallstudien zweier Tourismus-Netzwerke miteinander kooperieren müssen, weil es für jeden und für alle im Ganzen die beste Strategie sein müsste – ginge es nach John Nash² und der langen Tradition seiner Disziplin oder Experimenten, wie Werner Güths „Ultimatum-Spiel“ (Güth et al. 1982). Güth wies damit die menschliche Sensibilität für Unfairness und daraus resultierendes Kooperationsverhalten ebenso nach wie Primaten-Forscher seit Beginn des 20. Jahrhunderts bei Menschenaffen (Köhler 1917, Bischof-Köhler 1991, de Waal/Brosnan 2003, de Waal 2006). Peter Kropotkin beobachtete zudem das in der Natur angelegte Kooperationsverhalten zum Erhalt der eigenen Art und nicht nur des eigenen Selbst bei Tieren in Herden und Rudeln (Kropotkin 1908: 1-68). Gleiches gelte bei Stämmen und Clans (ebd.: 69-105) und Menschen in der Zivilisation (ebd.: 205-268, 271 f.). Als Antwort auf den zur Jahrhundertwende populären Sozialdarwinismus erforschte Kropotkin den Ursprung moralischen Verhaltens beim Menschen in Kooperationsnetzwerken zu einer Zeit als der Begriff sozialer Netzwerke noch ungenutzt war (Precht 2010: 65-74):

„Jedesmal indessen, wo man daran ging, zu diesem alten Prinzip [der gegenseitigen Hilfe] zurückzukehren, wurde seine Grundidee erweitert. Vom Clan dehnte es sich zur Völkerschaft aus, zum Bund der Völkerschaften, zum Volk und schließlich – wenigstens im Ideal – zur ganzen Menschheit. Zugleich wurde es auch veredelt. Im ursprünglichen Buddhismus, im Urchristentum, in den Schriften mancher muslimischen Lehrer, in den ersten Schriften der Reformation und besonders in den ethischen und philosophischen Bewegungen des letzten Jahrhunderts und unserer eigenen Zeit, setzt sich der völlige Verzicht auf die Idee der Rache oder Vergeltung – Gut um Gut und Übel um Übel – immer kräftiger durch. Die höhere Vorstellung: ‚Keine Rache für Übeltaten‘ und freiwillig mehr zu geben, als man von seinen Nächsten zu erhalten erwartet, wird als das wahre Moralprinzip verkündigt – als ein Prinzip, das wertvoller ist als der Grundsatz des gleichen Maßes oder die Gerechtigkeit, und das geeigneter ist, Glück zu schaffen. Und der Mensch wird aufgefordert, sich in seinen Handlungen nicht bloß durch die Liebe leiten zu lassen, die sich immer nur auf Personen, bestenfalls auf den Stamm bezieht, sondern durch das Bewusstsein seiner Einheit mit jedem Menschen. In der Betätigung gegenseitiger Hilfe, die wir bis an die ersten Anfänge der Entwicklung verfolgen können, finden wir also den positiven und unzweifelhaften Ursprung unserer Moralvorstellungen; und wir können behaupten, dass in dem ethischen Fortschritt des Menschen der gegenseitige Beistand – nicht gegenseitiger Kampf – den Hauptanteil gehabt hat. In seiner umfassenden Betätigung – auch in unserer Zeit – erblicken wir die beste Bürgschaft für eine noch stolzere Entwicklung des Menschengeschlechts“ (ebd.: 274 f.).

2 John Nash war der Erfinder der Theorie des nach ihm benannten Nash-Gleichgewichts in der Spieltheorie und erhielt hierfür den Nobelpreis in Wirtschaft. Grundlage war seine Publikation im Jahr 1950.

Kropotkin beobachtete viele Clans und Sippen, die kooperierten, um zu überleben – ein Phänomen, das nicht an Aktualität verloren hat. Seine Beobachtungen legten den Schluss nahe, dass Kooperation und die ihr zugrunde liegende Moral nicht nur eine menschliche Errungenschaft der Evolution und Gesellschaftstheorien sind, sondern sogar in der Natur des Menschen liegen. Die Wirklichkeit bildete sich dagegen in den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchungen anders ab. Sie ist keine Laborsituation. Weder die Netzwerke noch ihre Entscheider über die Strukturen waren vollkommene Kooperationspartner. Es gab viele Kontraste in den Netzwerkstrukturen und das muss auch nicht irritieren. Nach vielen Wiederholungen des Ultimatum-Experiments kamen Güth et al. (1982) schließlich auf einen großen Datensatz zurückblickend zu dem Schluss, dass Kontraste bzw. Abweichungen des Kooperationsverhaltens anthropologischer Natur sind, weil die Wahrnehmung von Unfairness kulturell unterschiedlich ist. Henrich et al (2010) bestätigten und vertieften diesen anthropologischen Ansatz später mit weiteren Experimenten. Daniel Pauly zeigte mit seiner Forschung, dass wir kulturell auch Maßstäbe in der Wahrnehmung verschieben und nannte dies „Shifting the baselines“ (Pauly 1995). Auch meine Fallstudien sind Erhebungen in bestimmten Kulturen und sozialen Netzwerken und zu einer bestimmten Zeit. Sie sind aber intensive Befragungen und Beobachtungen sozialer Gruppen, die zumindest für diese Sozialstrukturen das Kooperationsverhalten zweier Wirtschaftsstandorte näher beschreiben und erklären können. „Der Homo Sapiens ist ein Herdentier und die Kooperation in der Gruppe ist entscheidend für das Überleben und die Fortpflanzung“, stellt der Historiker Yuval Noah Harari fest (2013: 35 ff.) und weist auf die Bedeutung der Sprache sowie des Wissens und Erfahrungsaustauschs in immer komplexeren und größeren Beziehungsgeflechten hin. Selbst Tratsch, das Blenden oder die Lüge seien wichtige Bestandteile des Kooperationsverhaltens. Die erforderliche Analysetiefe erschließt sich jedoch nur in qualitativen Fallstudien.

Entscheidend für mich war letztlich ein Impuls aus einem Gespräch zwischen zwei Wissenschaftlern, die beide auf ihre Art und Weise ihre Disziplin wieder einem breiteren Publikum zugänglich machen wollten und damit meine komplexe Herausforderung neu erdeten. Es waren der Astrophysiker Harald Lesch und der Philosoph Richard David Precht, die über die Berechenbarkeit der Welt angesichts der vielen inzwischen verfügbaren, quantitativen Daten diskutierten. Seit der Astrophysik versuche der Mensch, wie bei der Erforschung des Himmels, auch auf der Erde alles quantitativ zu erfassen, zu berechnen und vorhersehbar zu kalkulieren – oder mit anderen Worten: zu kontrollieren. Die beiden unterschiedlichen Wissenschaftler kamen letztlich angesichts einer Reihe von Irrtümern und offenen Fragen nach mehreren Jahrhunderten

gemeinsam zu dem Schluss, dass die Wirklichkeit keine quantitative sei, sondern eine qualitative.³ Das beruhigte mich, denn meine bisherigen Reflexionen der qualitativen Daten fanden nicht zueinander mit dem, was die Disziplin der Soziale Netzwerkanalyse bis dato insgesamt lieferte. Das Mindset⁴ zu sehen und verstehen, dass den Akteuren eines Netzwerks bei Entscheidungen zu Kooperationen im einzelnen wie auch kollektiv zugrunde liegt, ist schwierig. So ging es auch Nicholas Christakis und James Fowler (Christakis/Fowler 2007, 2008) in einer groß angelegten Gesundheitsstudie in den USA, in der sie in einer Langzeituntersuchung soziale Netzwerke auf die Veränderung des Body-Mass-Indexes von Teilnehmern untersuchten, um Ursachen für Fettleibigkeit zu finden. Der quantitative Datensatz alleine lieferte bei Betrachtung der Strukturen und ihrer Veränderungen keine eindeutige Erklärung für die Bildung von Clustern von dickeren oder dünneren Menschen bzw. Adipositas. Erst durch die qualitative Betrachtung und Rückkopplung mit den quantitativen Daten fanden die Analytiker im Zusammenhang mit dem Einfluss des sozialen Umfelds die richtige Diagnose, auf die ich später genauer eingehe. Es gilt, das Nicht-Sichtbare oder Nicht-Erfassbare erfassbar zu machen.

Es ist, wie in einer Gruppe bei sternenklaarem Himmel das Firmament zu betrachten. Einige sehen bestimmte Sternbilder, andere nicht oder sie müssen ihnen erst aufgezeigt werden. Nicht alle Knoten und Kanten eines Netzwerks sind klar zu objektivieren oder als Sternbilder abzugrenzen. Jeder individuelle Blick auf das Firmament ist ein einzigartiges Mindset. Zwischenmenschliche Beziehungen zu untersuchen und zu verstehen, braucht beides: die Nähe zum Forschungsgegenstand, aber auch die objektive Distanz und Reflexion anhand theoretischer Programme der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften – und dann wieder eine Rückkopplung.

So bin ich ein paar Schritte zurückgegangen, um wieder vorwärts zu kommen zu den Anfängen meines Studiums der Staatswissenschaften in Erfurt. Ich habe die qualitativen Daten der beiden Fallstudien mit den Gesellschaftstheorien noch einmal neu betrachtet. Denn es sind vor allem Vertrauen und Gerechtigkeit, wonach die Befragten in den untersuchten Netzwerken der vorliegenden Studie suchten und beides ist weder rein objektiv, noch rein subjektiv zu erfassen. Doch wo anfangen? In meinem ersten Entwurf zu dieser Dissertation drohte ich noch daran zu scheitern und aufgrund meiner beruflichen journalistischen Berufspraxis immer wieder dem *Storytelling* zu verfallen. Ich begann meine Forschung zunächst in Jena an einem Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Organisation, Führung und Human Resource Management.

3 Richard David Precht hatte Harald Lesch in seine ZDF-Sendung „Precht“ zur Diskussion über das Thema „Herrschaft der Zahlen. Ist alles messbar?“ eingeladen. Sendetermin: 27.11.2016.

4 Ein „Mindset“ beschreibt zu deutsch eine Denkweise.

Um den wissenschaftlichen Normen gerecht zu werden, ruderte ich zunächst weit zurück in die inzwischen lange Tradition der vor allem mathematisch und wirtschaftlich geprägten Sozialen Netzwerkanalysen. Das Einzige, was sich verdichtete, war der Nebel, der meinen Datensatz umgab, denn Ursachen und Erklärungen waren nicht zu finden. Gerade deshalb bin ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Peter Walgenbach – neben seiner Hartnäckigkeit mit mir – ausgesprochen dankbar für die interdisziplinäre Offenheit und für das Vertrauen, das er mir als einem externen, sehr in der Praxis verwurzelten Promovenden entgegenbrachte. Mit dem Abschluss der Promotion an meiner Alma Mater in den Staatswissenschaften der Universität Erfurt konnte ich bei Prof. Dr. Frank Ettrich in der Sozialen Strukturanalyse den Kreis dann schließen.

So ging ich eigenen Pfade, wenn auch mit Umwegen. Ich fand schließlich vor allem in Whites Beitrag zur Sozialen Netzwerkanalyse, „Identity and Control“ (1992, 2008), die zentrale Bedeutung von *Stories* (2008: 20-29) beim Verständnis des Kooperationsverhaltens in den untersuchten sozialen Netzwerken. Er fragt über messbare, quantitative Strukturdaten hinaus auch nach Rand- und Anfangsbedingungen. White thematisiert und differenziert zudem verschiedene Identitäten von Akteuren, wie sie auch in meinen erhobenen Daten deutlich werden. Als soziales Motiv geht es bei White unter dem Vorzeichen der Suche nach Vertrauen vor allem um die Kontrolle sozialer Beziehungen und deren Aktionen oder Architekturen (ebd.: 6 f.). So möchte ich dies auch einmalig an dieser Stelle mit einem Praxisbeispiel einer *Story* verdeutlichen. Als ich lange nach Abschluss meiner Erhebungen mit einem Förster im Gebiet einer meiner Forschungsarbeiten unterwegs war, um einen Baum zu fällen, erzählte dieser mir, dass er dort selbstständig im Sommer wie im Winter als Kutschunternehmer für Touristen unterwegs sei. Ich fragte ihn natürlich nach der Zusammenarbeit und dem Zusammenhalt im bereits von mir untersuchten Tourismus-Netzwerk und er fluchte während der dreißigminütigen Fahrt über die „Kommunisten“, wie er sie in Rage nannte. Er nahm diese alle in Sippenhaft und wollte mit ihnen auch nichts mehr zu tun haben, da er mehrmals von einer Person anonym beim Ordnungsamt angezeigt wurde. Angeblich hätten seine Tiere Pferdeäpfel auf den Straßen hinterlassen und er würde diese nicht beseitigen. Der Jähzorn in seinen Ausführungen und seine Haltung waren so festgefahren, dass für ihn Kooperationen nicht einmal trotz schwieriger wirtschaftlicher Lage und möglichen Vorteilen einer Kooperation denkbar waren. Dies betraf jedoch nicht seine grundsätzliche Haltung, sondern lediglich seine Rolle und Identität innerhalb dieses lokalen Tourismus-Netzwerks. Er erklärte danach, dass er sonst sehr offen für Kooperationen sei.

Dieses Gespräch verdeutlichte einerseits die sehr unterschiedlichen Rationalitäten⁵ von Individuen, aber auch die Bedeutung der Untersuchung auf Akteurs-Ebene, um die Ursachen für fehlende Beziehungen und Kooperationen in Netzwerken zu verstehen. Dies kann und muss die strukturelle Reflexions-Ebene aber nicht ausschließen. Im Gegenteil, wie bereits der Soziologe Emile Durkheim feststellte, dass nicht alleine beim Individuum, sondern auch auf struktureller, gesamtgesellschaftlicher Ebene Ursachen und Lösungen liegen: „The individual is dominated by a moral reality greater than himself, namely, collective reality“ (Durkheim 1897/1952).

In diesem Spannungsfeld untersuche ich in der vorliegenden Arbeit den Zusammenhalt und das Zusammenwirken wirtschaftlicher Akteure in einer sozialen und ökonomischen Beziehungsarchitektur in zwei Tourismusregionen. Bestätigt und geerdet fühlte ich mich dabei auch von der Herangehensweise Harrison C. Whites, der mit der überarbeiteten Fassung von „Identity and Control“ (2008) trotz und in vollem und respektvollem Bewusstsein soziologischer und ökonomischer Theorien und Ansätze in der Sozialen Netzwerkanalyse noch einmal mit ganz neuem offenen Blick an die – auch für meine Forschungsarbeit zentralen – Fragen nach dem Warum und Wie von Aktionen und Beziehungsarchitekturen herantrat.

In meinen qualitativen Untersuchungen durch Befragungen und Expertengespräche haben sich interessante Persönlichkeiten eines Netzwerks herauskristallisiert, die in direktem Zusammenhang mit der Struktur und ihrer Dynamik stehen. Sie generieren Vertrauen und Sozialkapital, aber nicht alle gleichermaßen. Es sind nicht allein ihre Positionen im Gesamtnetzwerk oder ihre Ego-Netzwerke, die herausragen. Diese Egos, ihr Verhalten und ihre Identitäten – vor allem aber ihre Wahrnehmung durch und Auswirkung auf das Verhalten der Alteri – liefern spannende Impulse zur Verdichtung, Ergänzung und Erklärung großer quantitativer Studien und vorangegangener Erklärungsansätze der Sozialen Netzwerkanalyse. Ergänzend und unabhängig von den in diesem Forschungsprojekt erhobenen Daten führte ich eine teilnehmende Beobachtung durch, um die Sichtweisen und Phänomene noch aus einer zusätzlichen Perspektive zu verstehen. Ich fand jedoch letztlich für die Beschreibung ihrer Rollen oder – gemäß White: Identitäten (2008: 2-6) – keine geeigneten Begriffe in der Forschungstradition der Sozialen Netzwerkanalyse. Dagegen kristallisierten sich bei mir als Beobachter in der Wahrnehmung Begriffe wie Regisseur und Dirigent heraus – beides Rollen oder Identitäten, die ebenfalls Netzwerkstrukturen und deren Sozialkapital stark beeinflussen, entstehen lassen oder manövrieren. So veränderte sich die Perspektive.

5 Wie in dieser Arbeit noch mehrfach diskutiert wird, geht der Autor beim Begriff Rationalitäten von unterschiedlichen, weil individuell geprägten (Identitäten) Sichtweisen von Vernunft des Einzelnen einerseits aus und gesamtgesellschaftlichen bzw. kollektiven Rationalitäten andererseits.

Ein Netzwerk ist nicht nur begrifflich ein „Werk“, sondern schafft etwas, das von einem Publikum wahrgenommen wird wie beim eben erwähnten Dirigenten oder einem Filmregisseur. Ein Drehbuch bzw. eine Komposition als Grundlage oder formaler Impuls eines Werks besteht zunächst aus Figuren mit Eigenschaften und Attributen und einer Handlung oder *Story* (White 2008: 26 ff.), auch Plot genannt. Ein Film beginnt mit der Exposition und hat Wendepunkte. Die Figuren spielen Identitäten in verschiedenen Herausforderungen oder Disziplinen (ebd.: 7 f., 63 ff.) und verschiedenen Szenen bzw. Handlungsorten oder gemäß White: *Netdoms* (ebd.). Sie haben innere (psychologische) und äußere Konflikte (Einwirkungen von außen), die ihre Handlungen beeinflussen. Ein Film wird vom Regisseur realisiert und als Gesamtprodukt wahrgenommen. Er betreibt dafür weder Management noch Government. Der Regisseur organisiert nicht die Filmproduktion als Gesamtprojekt, sondern beschränkt sich auf die szenische Umsetzung der Handlung, wie er sie sich vorstellt, muss aber situativ agieren mit allen Ungewissheiten und Fehlbesetzungen. Der Regisseur koordiniert das künstlerische Engagement der Mitwirkenden vor und hinter der Kamera. Er selbst sagt keinen Satz oder spielt eine Figur. Er muss das Sozialkapital der Beziehungsarchitektur eines Ensembles aus dem Einzelnen herausarbeiten und als Ganzes konfigurieren, koordinieren, harmonisieren zu einem Gesamtkunstwerk, das vom Publikum als solches und angenehm empfunden wird. Er hat nicht immer alles vollkommen im Griff, sondern braucht mehrere *Takes* oder Versuche, weil kaum ein Kreativer exakt agiert. Nichts ist exakt planbar und umsetzbar wie bei einer Maschine. Er strebt Vollkommenheit an, wird sie aber wohl nie erreichen. Er kreiert oder konstruiert eine Wirklichkeit nach seinen Vorstellungen; Fehler, Irrtümer, Kompromisse mit anderen und mit sich selbst gehören dazu. Er legt die Rollen und Umsetzung der Handlung nach seinen Werten und Vorstellungen fest. Er selbst wirkt nur indirekt, er lässt machen und holt Kunst aus den Menschen und Möglichkeiten heraus. Manche Regisseure verfolgen dabei das Ziel, den Geschmack des Publikums zu treffen, andere den der Kritiker oder nur den eigenen. Wieder anderen geht es nur um Geld oder Ruhm. Die sozialen Motive sind vielfältig. Jeder Mensch ist auch Regisseur in einem eigenen Film, der ein Netzwerk aus Akteuren, Identitäten, Beziehungen, Aktionen, *Netdoms* und *Stories* ist (ebd.: 7 f., 20-29). Daraus ergibt sich folglich eine zusätzliche Wechselwirkung. Jeder Regisseur ist dabei durch Identitäten auch Figur oder Akteur in den Filmen oder Netzwerken der anderen. Diese individuell unterschiedliche Wahrnehmung des Netzwerks und dessen Gesamtwerks fiel bei der Erhebung der Fallstudien in den Tourismus-Regionen besonders oft auf. Jedes der Interviews über ein Netzwerk war wie eine eigene filmische Interpretation des jeweiligen Akteurs oder der jeweiligen Akteurin. Die Interviews zeigten dabei,

wie unterschiedlich die Rationalitäten, Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen der Mitwirkenden in den jeweiligen Tourismus-Netzwerken waren, die ja eigentlich eine nahezu formale Grundstruktur aufgrund gegebener Körperschaften, Eigentumsverhältnisse und Aufgabenverteilungen aufwiesen und darüber hinaus untereinander alle Marktbeziehungen pflegen sollten. Die Wahrnehmungen und damit verbundenen Entscheidungen über die Schließung oder Überbrückung von möglichen Kontakten im Ego-Netzwerk schienen auch individuelle, emotionale bzw. psychische Einflüsse zu haben. Ökonomische Motive, wie sie einige Theorieansätze unterstellen, wirkten dagegen oft nebensächlich, wie am Beispiel des Kutschunternehmers verdeutlicht wurde. Die sich parallel bildenden und verändernden informellen Netzwerke gingen stets von den Realitätswahrnehmungen und Einstellungen der einzelnen Befragten aus und gingen oft weit auseinander, sowohl untereinander als auch gegenüber der gegebenen, meist kommunalpolitisch geprägten Struktur. Dabei ist anzunehmen, dass gerade in Strukturen wie denen einer überschaubaren Kleinstadt der Austausch von Informationen sehr dicht ist und sich die Wahrnehmungen angleichen müssten. Jeder konstruiert und produziert jedoch seine eigenen Netzwerke wie einen eigenen Film und nimmt diesen auch als solchen subjektiv wahr. Die Faktoren für die Dynamik und Entwicklung von Beziehungsarchitekturen in einem lokalen Kooperationsnetzwerk am Beispiel des Tourismus müssen daher neu betrachtet werden. Ziel dabei ist es, durch die soziologische und methodische Tiefe der Untersuchung das Kooperationsverhalten und die Beziehungsarchitektur der Netzwerke zu verstehen.

Hierfür stelle ich zunächst im zweiten Kapitel dieser Arbeit forschungsleitende Fragen sowie den Gang der Fallstudien in zwei Regionen sowie einer teilnehmenden Beobachtung als unabhängige Ergänzung vor. Da es bei Kooperationsnetzwerken in der Wirtschaft nicht nur um den Austausch konkreter Güter oder Dienstleistungen geht, sondern auch um von Vertrauen getragene soziale Beziehungen, muss der Blick auf diese Netzwerke interdisziplinär offen sein.

Daher stelle ich im dritten Kapitel zunächst Bezüge zu den Traditionen der Netzwerktheorie, der Sozialen Netzwerkanalyse sowie den Konzepten des Sozialkapitals her, widme mich aber darüber hinaus auch den Herausforderungen, Ideen und Utopien einer Gesellschaftstheorie und der Suche nach sozialer Ordnung seit Thomas Hobbes bis hin zu dem bereits genannten Harrison White sowie zur modernen Soziologie und interessanten Studien zur Morphologie von sozialen Beziehungsarchitekturen, die auch für meinen Forschungsgegenstand und meine forschungsleitenden Fragen Lücken schließen. Annahmen, Theorien und Konzepte, die dieser

Arbeit zugrunde liegen oder dafür in Betracht gezogen wurden, werden vorgestellt und diskutiert. Dabei muss vor allem der sehr unterschiedlich verwendete Begriff des „Netzwerks“ klar differenziert und operationalisiert werden. An einigen Knotenpunkten schließe ich auch mit ersten Ergebnissen aus meinen qualitativen Daten an, die ich in den Kapiteln vier, fünf und sechs im Einzelnen ausführlicher darstelle und anhand relevanter Ansätze aus dem dritten Kapitel reflektiere und diskutiere. Diese Arbeit wird zeigen, dass nicht nur ein formales sowie ein informelles Netzwerk existieren, sondern auch verschiedene soziale Konstruktionen der Netzwerke, die sich aus den Wahrnehmungen der Akteure ableiten und deren Handlungskontext bilden oder zumindest beeinflussen. Neben Adam Smiths „unsichtbarer Hand“ (Smith 1787) gibt es in vielen Fällen auch eine „unsichtbare Wand“ (Baurmann 2000: 23 f.). Mögliche Ursachen sieht Baurmann in fehlendem Vertrauen oder in dem Wunsch nach einer bestimmten, zuverlässigen sozialen Ordnung, die *Freeriding*⁶ oder *Cherry Picking*⁷ bei der Produktion eines öffentlichen Gutes wie touristischem Sozialkapital unterbindet. Die Erwartungshaltung und Wahrnehmung der individuellen Beziehungen der Egos stehen dabei ebenso im Fokus, wie jene der Gesamtstruktur, die von Organisationen als Sozialkapital in Form eines Netzwerks oft bis zum *Cargo-Kult*⁸ entwickelt wurde.

Darüber hinaus werde ich *Stories* herausarbeiten, die Handlungen und Strukturen bzw. deren Veränderungen kontextualisieren und *Identities*, die als *Firestarter* wichtige Impulsgeber für Wellen und Morphologie in den sozialen und wirtschaftlichen Beziehungsarchitekturen sind, wohingegen sich das Entstehen einer Art „Komfortzone“ in den untersuchten regionalen Dienstleistungs-Netzwerken durch das Problem des *Freeridings* kontraproduktiv auf das Vertrauen und damit Sozialkapital auswirkte.

Einschränkungen des Sozialkapitals als *Public Good* durch Maßnahmen einer Abgrenzung und sozialen Ordnung erwiesen sich als produktiv, wie ich im Fazit in Kapitel sieben diskutieren werde. Dabei schlage ich ein differenzierteres Rollenverständnis innerhalb sozialer Netzwerke vor, das

6 Der Begriff „Freeriding“ wird in der zumeist englischsprachigen Wirtschafts- und Soziologie-Literatur für den Ausdruck des „Trittbrettfahrens“ verwendet

7 „Cherry Picking“ bedeutet zu deutsch: sich die Rosinen herauspicken.

8 Cargo-Kult bezeichnet ein Phänomen, das der Internet-Experte Sascha Lobo und der Mathematiker und ehemalige IBM-Manager Prof. Dr. Gunter Dueck auf der Fachtagung „re:publica 2016“ thematisierten. Sie beschrieben damit den Glauben bzw. die Hoffnung in fremde Strukturen als Heilsbringer. Simulierte Aktivitäten als Ersatzhandlungen sollten Vorteile schaffen, ohne sich wirklich anzustrengen. Der Name ist der melanesischen Inselgruppe nahe Australien entlehnt. Urvölker hielten Flugzeuge, die Cargo-Behälter zur Versorgung abwarfen, für wiederkehrende Ahnen im Himmel und bauten mehr Landebahnen und Türme, weil sie glaubten, ihre Ahnen würden weitere Cargo-Güter bringen und aus dem Himmel fallen lassen. Dueck und Lobo verdeutlichten in ihren Vorträgen mit diesem Vergleich eine verbreitete Naivität, es könne sich etwas verbessern, ohne viel Energie und Zeit zu investieren.

nicht nur zwischen Egos, Alteri und verschiedenen Vermittlerrollen unterscheidet. Mit Blick auf Putnams Konzept des Sozialkapitals und dem „bridging“ (Putnam 2000: 23) geht es um moderierende, aktiv agierende Akteure, die wie ein Dirigent oder eine Regisseurin durch die individuelle Arbeit an Individuen und an deren Beziehungen untereinander. Daraus wächst maßgeblich die Beziehungsarchitektur und das, was als Werk oder Output wahrgenommen wird. Den persönlichen Eigenschaften solcher Brücken bauender Rollen in Sozialen Netzwerken gebührt vielmehr Aufmerksamkeit, ebenso dem wahrgenommenen Output und der wahrgenommenen Beziehungsarchitektur. Der Dirigent und Philosoph Sergiu Celibidache beispielsweise leitete für seine Arbeit mit Musikern im Orchester aus der Philosophischen Phänomenologie (Husserl 1913) und deren Fokus auf das Bewusstsein des Einzelnen die „Musikalische Phänomenologie“ ab (Celibidache 2008: 9-13). Es geht dabei um eine Objektivierung der Musik, genauer: wie aus Klang oder „etwas“ Musik wird, die objektiv und eindeutig als solche wahrgenommen wird. Es handelt sich dabei um ein Phänomen und eine Annäherung, die sich in dieser Forschungsarbeit als sehr geeignet erwiesen hat, betrachtet man die untersuchten Akteure in den Netzwerken der Fallstudien dieser Arbeit explizit. Hier ist das Sozialkapital im Bewusstsein der Akteure einer lokalen Branche die Musik. Je nach Dirigent, Instrument, Musiker, Halle und Publikum klingt es anders. Eine entscheidende Rolle spielt dabei die Kommunikation und eine neue, filigrane Art von „Durchsetzungsvermögen“ oder dem, was im modernen Sprachgebrauch als *Enabling* und *Empowerment*⁹ bezeichnet wird.

2. Das Forschungsprojekt

Das Forschungsprojekt und das Forschungsdesign dieses Vorhabens erstrecken sich über mehrere Jahre, mehrere Tourismus-Regionen und mehrere Forschungsmethoden, die eingesetzt wurden, um nach Möglichkeit umfangreiche qualitative Daten innerhalb dieser untersuchten Netzwerke zu sammeln und miteinander in Verbindung zu bringen. Nachfolgend werden wesentliche Bestandteile des Forschungsdesigns, mit denen die Daten erhoben und analysiert wurden, sowie der Fokus dieser Arbeit vorgestellt.

9 Empowerment und Enabling als Begriffe, die das Motivieren und Befähigen von Menschen beschreiben, wurden beispielsweise in Studien zur Gegenseitigen Hilfe in Nachbarschaften untersucht (Fawcett et al. 1995).

2.1. Forschungsfrage

Eine häufige Beobachtung hat mich zum Forschungsthema und einer Fragestellung zum Kooperationsverhalten in sozialen Netzwerken geführt. Als Journalist hatte ich immer wieder über den Erfolg und Misserfolg von Tourismusregionen berichtet. Es gibt einerseits sehr erfolgreiche Regionen und andererseits jene mit großen Entwicklungsproblemen – trotz ähnlicher Rahmenbedingungen. Die ersten Expertengespräche fanden bereits ganz zu Beginn des Forschungsprojekts mit Politikern und Akteuren aus der Wirtschaft statt. Angesichts von Erfolgs-Statistiken zur allgemeinen Nachfrage im Deutschlandtourismus einerseits sowie sehr unterschiedlichen wirtschaftlichen Erfolgen einzelner Tourismusregionen andererseits wurden interessante Fragen aufgeworfen. Woher kamen die Unterschiede? Netzwerke wurden in den Vorgesprächen und Expertengesprächen mehrmals wie ein wirtschaftspolitisches Instrument für schwache Wirtschaftsstandorte wahrgenommen. Förderprogramme und deren Vorgaben sollten die Bildung von Netzwerken und vor allem Sozialkapital stimulieren. In der Praxis gelangen diese Versuche in den untersuchten Regionen kaum, die Erwartungen wurden enttäuscht. Das Versagen solcher Netzwerke lässt sich vor allem auf Individuen zurückführen. Das Handeln oder Nichthandeln Einzelner konnte Entwicklungen und Kooperationen fördern oder blockieren. Die Probleme waren auf Strukturebene sichtbar in Statistiken, nicht aber ihre Ursachen.

In zunächst journalistischen Interviews mit Tourismus-Akteuren der untersuchten Regionen wurde diese Frage mit betriebswirtschaftlichem Unvermögen von Gastronomen, der Schuldzuweisung an vermeintlich verantwortliche überregionale Organisationen oder der verbreiteten Phrase „Ich mach' doch den anderen nicht reich“ beantwortet. Dieser, einen tiefen Sozialneid beschreibende Satz, trat später in den Experteninterviews häufig auf. Da die Beobachtung dieses Phänomens im Tourismus begann, wurden Netzwerke vergleichbarer Tourismusregionen als Forschungsgegenstand gewählt. Trotz ähnlicher Rahmenbedingungen und Voraussetzungen unterscheiden sich sowohl Ego-Netzwerke in und derselben Dienstleistungsbranche einer Region als auch die gesamte Beziehungsarchitektur im Vergleich zu ähnlichen Regionen. Die Strukturen unterscheiden sich zudem im Erfolg. *Warum entwickeln sich in den Dienstleistungsbranchen zweier ähnlicher Regionen mit ähnlichen Voraussetzungen dennoch so unterschiedliche Kooperationsstrukturen und Beziehungsarchitekturen? Welche strukturellen Unterschiede gibt es im jeweiligen Gesamtnetzwerk und welche in den jeweiligen Ego-Netzwerken?* Woran orientierten

sich das soziale und ökonomische Handeln, die Schließ- und Überbrückungsmechanismen? Wie nehmen die einzelnen Akteure das Gesamtnetzwerk wahr und handeln danach? Die Reihe an forschungsleitenden Fragen ließe sich fortsetzen, denn an offenen Fragen zur Logik der strukturellen Unterschiede mangelt es, wie in späteren Kapiteln gezeigt wird, nicht. Für ein besseres Verständnis des Kooperationsverhaltens wurde in diesem Forschungsprojekt daher der die Suche geweitet. Der grundlegende Ansatz, der sich in diesem Forschungsprojekt herauskristallisiert, ist daher ein induktiv und explorativ vorgehender, qualitativer Methodenmix.

2.2. Untersuchungsgegenstand

Warum Netzwerke touristischer Regionen als Untersuchungsgegenstand?

Allein der Dienstleistungssektor Tourismus, zu dem das Reise- sowie Gastgewerbe gehören, erwirtschaftete beispielsweise 2015 über 1,5 Billionen US-Dollar weltweit, im Durchschnitt 10 Prozent des Bruttoinlandsprodukts und beschäftigt jeden elften Arbeitnehmer eines Landes. Dabei hält der Tourismus einen Anteil von 7 Prozent des gesamten weltweiten Exports und 30 Prozent bzw. sogar 70 Prozent Anteil in Entwicklungsländern unter den Dienstleistungsexporten.¹⁰ Über den eingangs erwähnten Forschungsimpuls hinaus lohnt es sich auch, einige weitere Besonderheiten der Dienstleistungsbranche Tourismus¹¹ genauer zu analysieren. Die Tourismusbranche ist durchaus als Forschungsgegenstand geeignet, der den Dienstleistungssektor und dessen Herausforderungen repräsentiert – nicht zuletzt durch seine sehr weitreichende Wertschöpfungskette (Freyer 2001). Bisher sind Forschungsprojekte im Dienstleistungssektor gegenüber Studien in der Industrie deutlich unterrepräsentiert. Der *Alpshealthcomp-Report*¹² gehört dabei speziell im Tourismus zu den wenigen Erhebungen, die in diesem Forschungsfeld durch Umfrageforschung Erkenntnisse generieren. Die Untersuchung von Angebotsketten findet modellhaft (z. B. Zhang/Dong/Nagurney 2003) oder vorwiegend im Industriesektor (z. B. Hessinger 2001) statt. Einige Institute haben sich darauf spezialisiert, unter anderem im geografischen Raum meiner Forschungsarbeit, Konzeptionen zu entwickeln. Von Quellen in Form von Analysen und

10 Laut Welttourismusorganisation UNWTO, www.unwto.org. Die Deutsche Tourismuszentrale veröffentlichte in ihrem Bericht 2015, dass Ankünfte im Binnen- und Auslandstourismus nach Deutschland in Hotels, Gasthäusern und Ferienhäusern auf 507 Millionen stiegen. Zum Tourismus zählen auch Restaurants oder Freizeit-Dienstleistungen.

11 „Der Tourismus umfasst die Aktivitäten von Personen, die an Orte außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen und sich dort zu Freizeit-, Geschäfts- oder bestimmten anderen Zwecken nicht länger als ein Jahr ohne Unterbrechung aufhalten“ (World Tourism Organization, WTO, 1998: 13 f.).

12 Der *Alpshealthcomp-Report* wird vom Munich Department of Tourism in Auftrag gegeben und untersucht Wahrnehmungen von Gästen in Tourismusregionen der Alpen.

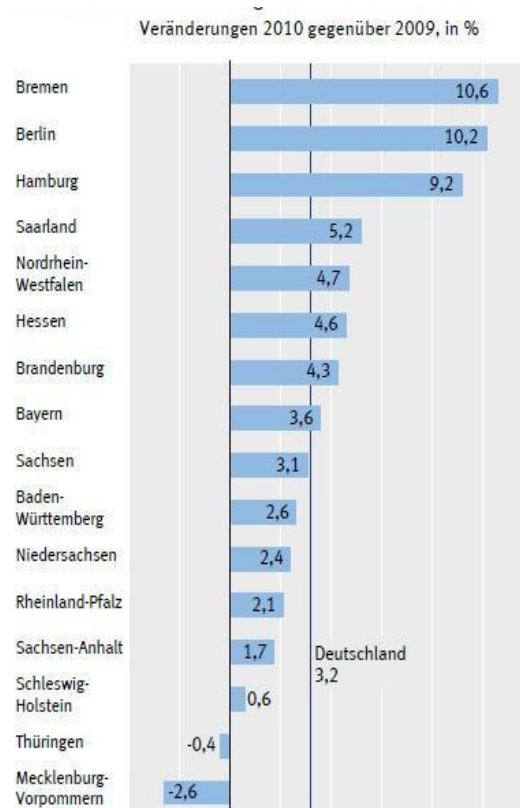
Auftragsstudien mit wirtschaftspolitischen Vorgaben und Interessen sowie geringem Gehalt an theoretischer Verortung und empirischer Substanz möchte ich jedoch Abstand halten. Dieses Forschungsprojekt leistet als qualitative Fallstudie einen Beitrag in der Sozialen Netzwerkanalyse, speziell durch den Fokus auf das Kooperationsverhalten, soziale Beziehungsarchitekturen und das Netzwerkversagen. In diesen Studien wird dazu beispielsweise der Faktor „Wahrnehmung von Konkurrenzdruck von innen und außen“ sowie die individuelle Haltung zu Kooperationen ermittelt. Die Tourismusbranche ist für dieses Vorhaben besonders gut geeignet. Sie unterliegt einem globalen und lokalen Wettbewerb sowie einem ständigem Wandel durch veränderte, saisonale Nachfragen der verschiedenen Gäste-Zielgruppen sowie häufigen und unregelmäßigen Irritationen durch besondere Ereignisse, wie Rezessionen, Terroranschläge oder Klimakatastrophen. Jährliche Erhebungen zum Reiseverhalten aller europäischen Länder wie beispielsweise der *World Travel Monitor*¹³, zeigen, wie sensibel Märkte auf solche Ereignisse reagieren und sich Touristen entscheiden. Die Wahl der beiden Standorte für die Fallstudien fiel jeweils auf eine Kurstadt-Region im Flachland eines deutschen Bundeslandes sowie auf einen Wintersportort im *Regionalwald*. Die Destinationen¹⁴ sind anonymisiert und als solche kursiv gekennzeichnet, ebenso wie alle Befragten. Beide gewählten Tourismus-Destinationen haben eine lange Tradition im Fremdenverkehr, der wirtschaftlich auch einen zentralen Sektor für die jeweiligen Regionen darstellt. Der Tourismus im untersuchten Bundesland Thüringen stand trotz eines boomenden Deutschland-Tourismus‘ zu Beginn der Forschungsarbeit 2010 am Ende der Statistik, wie *Abbildung 1* zeigt¹⁵. Das Bundesland hat zahlreiche historische und touristische Attraktoren sowie viele Natur-, Wellness- und Sport-Angebote in der Fläche und dem Bergland. Viele Feste und Jubiläen prägen zudem das Image der Region nach außen. Dieses touristische Kapital schlug sich jedoch nicht in den Statistiken wider. Während fast alle Bundesländer im Vergleich zum Vorjahr vom wachsenden Incoming-Tourismus, also Fremdenverkehr nach oder innerhalb Deutschlands, profitieren konnten, verlor Thüringen gegenüber dem Vorjahr sogar 0,4 Prozent. Andere Regionen konnten 2010 über 10 Prozent Zuwachs an Übernachtungen zum Vorjahr verzeichnen, das Saarland über 5 Prozent.

13 Der World Travel Monitor wird jährlich erhoben durch die IPK International - World Travel Monitor Company Ltd. and IPK International - World Tourism Marketing Consultants GmbH.

14 Im Tourismus werden Standorte als Reiseziele für Gäste in der Fachsprache Destinationen und die Prozess-Steuerung am Standort Destinationsmanagement (vgl. Weiermair 2008) genannt.

15 Auch später, im Jahr 2015 lag Thüringen trotz weiter wachsendem Deutschland-Tourismus erneut auf dem vorletzten Platz unter allen Bundesländern nach Sachsen mit einem Minus-Wachstum von -0,3 Prozent. Siehe hierzu Statistisches Jahrbuch 2018 des Statistischen Bundesamts. Zugriff und Download am 31.7.2017: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/GastgewerbeTourismus.pdf?__blob=publicationFile

Abbildung 1: Übernachtungen nach Bundesländern 2010



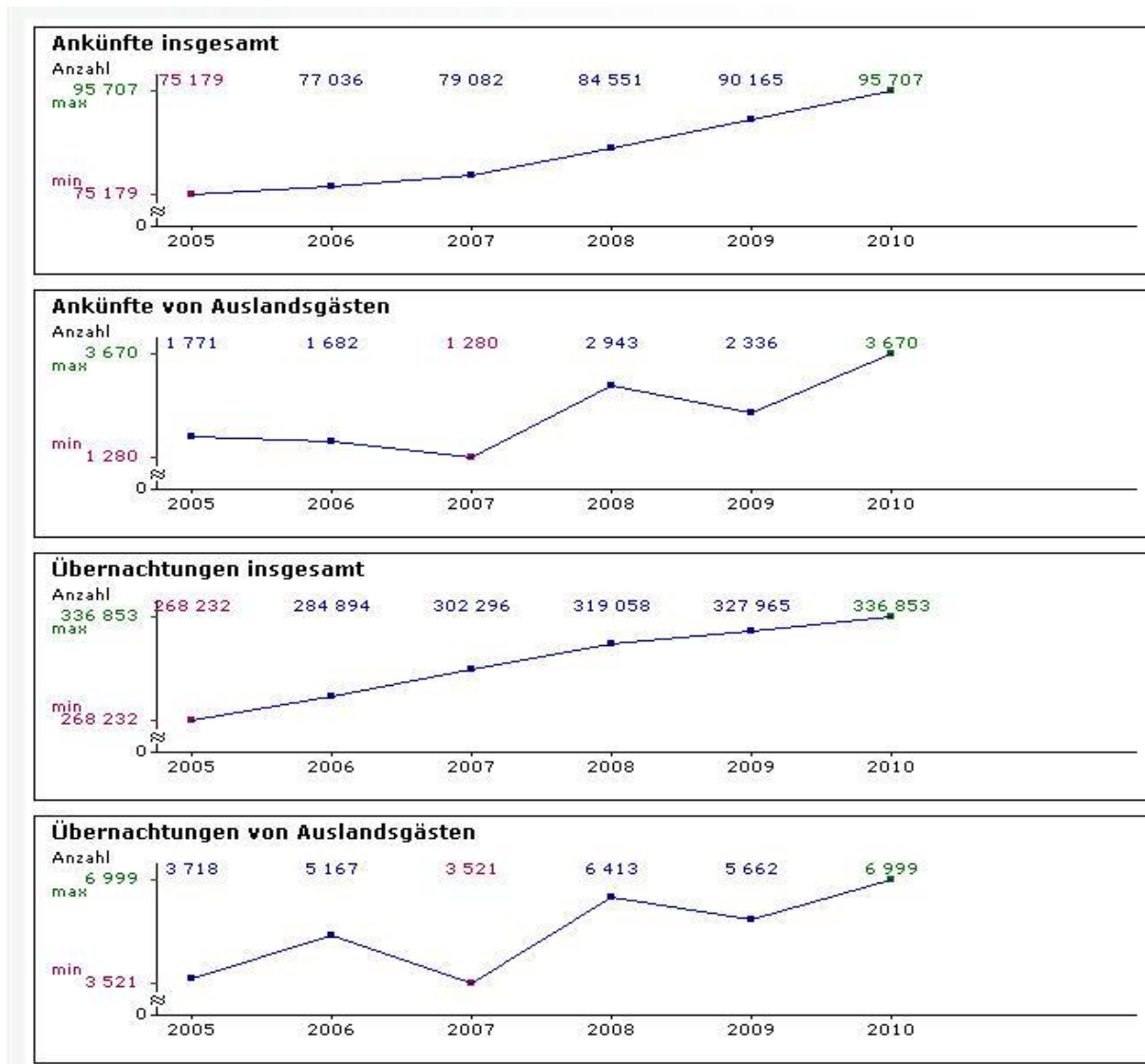
Quelle: Szibalski 2011¹⁶

Dabei gehörte die *Kurstadt* zu diesem Zeitpunkt zu den erfolgreichsten Destinationen innerhalb Thüringens nach Übernachtungszahlen und verzeichnete entgegen dem Trend aus *Abbildung 1* sogar ein Wachstum, wie *Abbildung 2* zeigt. Der *Regionalwald* rund um den *Wintersportort* war hingegen wirtschaftlich nicht erfolgreich. Da 2/3 der Gästebetten im *Regionalwald* angeboten werden, beeinflusst die geringe Auslastung die Gesamtstatistik des Landes stärker. Das Gebiet setzt sich zusammen aus vielen kleineren Kommunen mit weniger bekannten Attraktionen für den Fremdenverkehr, dafür aber mit einer langen Tradition als Erholungs- und Kurorte. Angebote des Gesundheitswesens zur Erholung, Fitness und Lebensverlängerung werden im angebrochenen dritten Jahrtausend einer der gefragtesten Märkte, in den große Unternehmen investieren (vgl. Harari 2017: 38-46). In den Statistiken des untersuchten Bundeslands ist diese weltweit steigende Nachfrage noch nicht erkennbar. Dabei sind Gesundheit und Fitness fundamentale Themen in den Konzepten der beiden untersuchten Tourismus-Destinationen. Im Winterhalbjahr 2010/11 gingen in der Region des Wintersportorts die Übernachtungszahlen sogar um 4,1 Prozent gegenüber dem

16 Erschienen beim Bundesamt für Statistik (destatis) in Szibalski 2011, Download unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/BinnenhandelGastgewTourismus/Inlandstourismus_92011.pdf?__blob=publicationFile. Zugriff zuletzt am 30.07.2017.

Vorjahr, die Zahl der Ankünfte um 2,1 Prozent¹⁷ zurück. In der Tendenz eher positive Entwicklungen zeigte die untersuchte Kurstadt, die entgegen dem allgemeinen Trend im Bundesland einen Zuwachs an Übernachtungen und Ankünften verbuchte.

Abbildung 2: Tourismus-Statistik der Ankünfte und Übernachtungen *Kurstadt* von 2010



Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik

Diese Unterscheidung ist im Tourismus prinzipiell wichtig. Die Zahl der Ankünfte zeigt, wie viele Gäste die Destination für mindestens eine Nacht besuchten. Die Zahl der Übernachtungen erlaubt ferner Rückschlüsse auf die Verweildauer der Gäste und damit auch darauf, ob Gäste gern länger bleiben, weil es dank Dienstleistungsnetzungen viel zu erleben gibt oder man sich gern länger dort erholt. Sie erlauben auch Rückschlüsse auf den Grad der Vernetzung von touristischen Angeboten. Diese besonderen Angebotsketten bedürfen einer kurzen Erklärung. Sie sind nicht

¹⁷ Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, letzter Zugriff am 31.7.2017: <https://statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=km000801%7C%7C>

vergleichbar mit Produktionsketten, da meistens keine Verträge zwischen den Produzenten touristischer Dienstleistungen bestehen. Manche empfehlen sich gegenseitig, andere verbinden sich in Vereinen, selten gibt es Kooperationsverträge. Sie beruhen daher auf freiwilligen Kooperationen. Dienstleistungen grenzen sich gegenüber Produkten vor allem durch ihre Nichtgreifbarkeit ab. Es ist kein Besitz möglich, nur der Nutzen. Sie werden in Aktivität produziert und vom Kunden direkt konsumiert (Stauss 1996: 319, Kotler 1997: 468 ff.). Der Kunde muss sich selbst oder eines seiner Güter einbringen. Touristische Produkte werden nicht nur rational als Übernachtung oder Essen wahrgenommen, sondern auch sehr subjektiv und emotional. Das Marketing ist bei Dienstleistungen daher besonders wichtig. Es ist der direkteste Kontakt zum Markt, auf dem Dienstleistungen angeboten werden (Berekoven 1986: 24). Die Markteintrittsbarrieren für Unternehmen sind niedrig und in einigen Regionen bzw. Tourismus-Destinationen, wie beispielsweise in den Alpen, aufgrund der hohen Nachfrage des Massentourismus auch an wenig „unternehmerische Visionen und Weitblick“ gebunden (Weiermair 2008: 17). Kennzeichnend für diesen Markt ist aber ebenso ein weltweit wachsender Konkurrenzdruck zwischen Destinationen – unter anderem getrieben durch sinkende Preise für Flugreisen und eine entsprechend steigende Mobilität der Kundengruppen. Die Vergleichbarkeit von Leistungen und Preisen sowie neue Marketingmöglichkeiten durch die modernen Informationstechnologien des Internets intensivieren den Wettbewerb (vgl. Weiermair/Peters/Pechlaner/Kaiser 2008). Mit der Intensivierung des internationalen Wettbewerbs und der Spezialisierung von Unternehmen haben im Dienstleistungssektor einerseits Risiken und andererseits Vernetzungen stark zugenommen (vgl. Bullinger/Scheer 2003: 301 f.). Herausforderungen an Dienstleistungen sind starker Preiswettbewerb, eine hohe Innovationsrate, hohe Liefererwartungen, hohe Qualitätsanforderungen, verstärkte Kundenorientierung und die Nachfrage nach Komplettangeboten, also Angebotsvernetzungen. Das erfordert im Umkehrschluss Produktionsketten von Dienstleistungen, Normen und Standards. Von Kunden, die Dienstleistungsnetzwerke erwarten und beanspruchen, werden diese auf drei Ebenen wahrgenommen und beurteilt:

- (1) Kern – welche Bedürfnisse werden tatsächlich befriedigt?
- (2) Was ist die wahrgenommene Dienstleistung?
- (3) das „unerwartete Extra“. (Kotler/Hayes/Bloom 2002: 241)

In der Tourismusbranche sind Vernetzungsaktivitäten einer Destination durch die erhöhte Nachfrage im Gesundheits- und Wellness-Tourismus und dem verstärkten internationalen

Dienstleistungswettbewerb besonders deutlich zu beobachten. Einerseits innerhalb von Regionen (Weiermair/Steinhauser 2003), andererseits in Form von Raumpartnerschaften (Dienel 2004: 247 f., 276 ff.). Die Branche mit ihren vielen Klein- und Mittelbetrieben sieht sich wachsendem Druck und Wandel durch fortschreitende Globalisierung, Technologisierung, weltweite Mobilität und Deregulierung gegenüber (vgl. Peters 2001, Fuchs 2008). Die Zufriedenheit der Gäste hat oberste Priorität, damit diese wiederkommen und die Einrichtung weiterempfehlen. Uneinigkeit herrscht sowohl in Theorie als auch Praxis, wie Kundenzufriedenheit „als eine wesentliche Steuerungs- und Orientierungsgröße einer kundenorientierten Unternehmensführung verstanden werden soll“ (Kaiser 2008: 165). Viele Destinationen kämpfen um ein Qualitätsmanagement durch Qualitätssiegel und Weiterbildung.¹⁸ Hinzu kommen viele neue Kunden-Bewertungsportale im Internet, die Qualität und Zufriedenheit weltweit transparent machen.¹⁹ Die touristischen Attraktoren einer Region und Qualitäten wie besonders saubere Luft, unberührte Natur oder ein Flächendenkmal sind öffentliche Güter. Das Image einer Tourismus-Destination ist zudem als Sozialkapital zu verstehen durch Zusammenwirken (vgl. Coleman 1988). Es gehört niemandem konkret und ist nicht greifbar, kann aber den Nutzen für alle Beteiligten erhöhen oder vermindern. Die Missachtung von Kundenzufriedenheit in einzelnen Betrieben wirkt sich durch eine starke Öffentlichkeit vor allem im Zeitalter sozialer Medien stets auf die Reputation der gesamten Tourismus-Destination aus. Dabei ist der Tourismus-Branche ein paradoxes Merkmal eigen: Die touristischen Betriebe stehen einerseits im direkten Wettbewerb zueinander und müssen andererseits gerade in kleineren Regionen kooperieren, um als Tourismus-Destination im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu sein und auf die sehr dynamische Nachfrage verschiedener Gästezielgruppen reagieren zu können. Dafür muss es ein „dynamisches Gleichgewicht zwischen Wettbewerb und Kooperation dank einer angepassten Struktur“ (Keller 2008: 190) geben.

Das Problem der Netzwerkabgrenzung

Im Tourismus sind vorwiegend klein- und mittelständische Familienbetriebe oder Einzelunternehmer tätig – neben Akteuren wie Politikern, Mitarbeitern von kommunalen Einrichtungen des Tourismus und von Vereinen (ehrenamtlich). Die Beziehungen und Kooperationen verlaufen daher weniger zwischen Organisationen, sondern meist zwischen individuellen Akteuren.

18 Z.B. die Q-Initiative für Dienstleistungsqualität im Tourismus.

19 Z.B. HolidayCheck, HRS, hotel.de, booking.com u. a.

Das erschwert die Netzwerkabgrenzung. Dieses Forschungsprojekt orientiert sich daher am „Regionalen Netzwerk“ nach *Sydow* (1992: 252). Die von ihm skizzierten Merkmale für ein strategisches Netzwerk würden auf überregionale, große Hotelketten zutreffen, die aber hauptsächlich in Großstädten und touristischen Ballungsräumen zu finden sind.

Die Merkmale regionaler Netzwerke sind ihm zufolge (ebd.):

- kleine und mittlere Unternehmungen
- ohne strategische Führung einer einzelnen Unternehmung
- eher emergente, informelle Struktur
- wechselnde Inter-Organisationsbeziehungen
- räumlich konzentriert

Jedoch trifft der Punkt „ohne strategische Führung“ nur bedingt zu. In den ausgewählten Tourismusregionen gibt es Tourismus-Gesellschaften, die als 100-prozentige Tochtergesellschaften (GmbH) der Kommune Tourismusmarketing betreiben. Andererseits ist Tourismus eine freiwillige kommunale Aufgabe, es gibt hier kein Marktversagen und keinen Zwang staatlicher Intervention. Im Prinzip haben diese GmbHs keine formale Legitimation, um als strategische Führung des Netzwerks zu operieren. Sie können untereinander wirtschaftliche Beziehungen bzw. Verträge am Markt und soziale Beziehungen untereinander eingehen. Dies geschieht weniger formal, sondern eher informell. Jede Entscheidung über die Schließung oder Überbrückung sozialer Beziehungen in dem Netzwerk unterliegt der freien Entscheidung der Individuen in den Organisationen.

Das Gesamtnetzwerk wird in diesem Forschungsprojekt auf die jeweilige Kommune inklusive Eingemeindungen begrenzt. In den Befragungen können sich die Teilnehmer explizit dem jeweiligen Tourismus-Netzwerk zuordnen bzw. damit identifizieren, wie es auch als Sozialkapital von den Gästen als Destination und Bündel von Dienstleistungen und Image wahrgenommen wird. Ausgewählt wurden Regionen bzw. Destinationen, die von der Größe, infrastrukturellen Lage, wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen sowie demografischen Herausforderungen und touristischen Ausstattung²⁰ ähnlich sind. Die jeweiligen Charakteristika werden in den entsprechenden Kapiteln ausführlich dargestellt. Zudem stellt sich bei einer Erhebung des Gesamtnetzwerks Tourismus einer Region bzw. Destination die Frage nach der Zugehörigkeit. Viele Befragte waren verunsichert, wer dazu gehört und ob sie selbst Teil des Tourismus-Netzwerks sind. Daher wurden aus der Erfahrung der ersten Pretest-interviews Bedingungen festgelegt, von denen

20 Mit touristischer Ausstattung sind touristisches Inventar ebenso wie die natürliche Umgebung und Dienstleistungsspezialisierungen gemeint, die den Gästen angeboten werden, sowie das touristische Image einer Region.

mindestens zwei für die tatsächliche Zugehörigkeit zu den formalen und informellen Tourismus-Netzwerken zutreffen müssen:

- Die Akteurin/der Akteur muss selbst oder als Organisation beim Gewerbeamt der Kommune mit der Geschäftsbezeichnung Gastgewerbe/Tourismus gemeldet sein.
- Die Akteurin/der Akteur muss beim Namensgenerator zu Beginn eines Interviews mit einem anderen Akteur genannt worden sein. Befragte werden am Anfang eines Interviews aufgefordert, Namen von Akteuren im Tourismus zu nennen, zu denen Kontakt besteht.
- Die Akteurin/der Akteur stimmt beim Interview der Zugehörigkeit zum Tourismus-Netzwerk zu.

2.3. Forschungsdesign: Mehrstufige Evaluation

Vom Jahr 2010 bis 2014 wurden innerhalb des Bundeslands an zwei Tourismusstandorten für dieses Forschungsprojekt mehrstufig Erhebungen mit einem Methoden-Mix durchgeführt. Jeder Standort durchlief dreistufig Inhaltsanalysen von Stadtratsprotokollen und Presseberichten, dazu Expertengespräche und persönliche Befragungen mit Fragebogen zur Netzwerkanalyse. Alle Beobachtungen und Randgespräche wurden zusätzlich zur eigentlichen Erhebung mit dem Befragungsinstrument dokumentiert. Zudem wurde unabhängig von beiden Standort-Erhebungen als Zusatz eine teilnehmende Beobachtung durchgeführt, mit dem Aussagen aus den Befragungen und Expertengesprächen im Netzwerk zusätzlich getestet und dokumentiert wurden. Den Impuls für diese Experten lieferten Aussagen von Tourismus-Unternehmern in den Gesprächen. Um deren Verhalten in Netzwerken und Behauptungen verstehen und verifizieren zu können, wurde die Rolle eines touristischen Unternehmers eingenommen, Szenarien aufgebaut und dokumentiert. Das Forschungsprojekt ist von der Vorgehensweise der Marienthal-Studie (Müller 2008) inspiriert, in der Forscher vor Ort intensiver qualitativ das vorgefundene Phänomen der plötzlichen Massenarbeitslosigkeit zu analysieren, nachdem quantitative Methoden an ihre Grenzen gestoßen waren.

2.3.1. Die Inhaltsanalysen

Insbesondere zur Klärung und Verifizierung der formalen Strukturen des Tourismus am jeweiligen Standort wurden für die Zeiträume ab der Jahrtausendwende tourismusrelevante Stadtratsbeschluss- und Ausschuss-Protokolle sowie Auszüge aus dem Melderegister des

Gewerbebeamten eingesehen. Zudem wurden im Archiv der lokalen Tageszeitungen relevante Artikel erfasst. Aus diesen Informationen sollten zunächst das formale Netzwerk und dessen Mitglieder identifiziert werden, aber auch erste Hinweise auf informelle Akteure, die beispielsweise in der Politik oder in Ehrenämtern auch unabhängig von formalen Strukturen Einfluss nehmen. Ergänzt durch das Marketingmaterial der jeweiligen Region ergibt sich ein Bild der gemeinsamen Rationalität sowie der Identität, mit der sich die Tourismusregion nach außen gegenüber Gästen präsentieren will. Des Weiteren dienten diese Recherchen der Erstellung der Fragebögen einerseits und zur Vorbereitung und Gesprächsführung auf Augenhöhe andererseits. Zum Verständnis der touristischen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen von *Kurstadt* und *Wintersportort* wurden zudem die Landes-Tourismuskonzeptionen²¹ und Förderrichtlinien des Bundeslands hinzugezogen und ausgewertet. Sie geben das touristische Leitbild der Regionen im Gesamtauftritt des Landes-Tourismus vor.

Die Vorgaben der Konzepte zu Inhalten, Umsetzung und *Corporate Identity* sind allerdings nicht bindend, da das Land in Fragen des Tourismus keine politische Weisungsbefugnis gegenüber den Kommunen hat. Die Landes-Tourismus GmbH (*TG*)²² ist eine 95-prozentige Tochtergesellschaft des Bundeslands. Die Tourismus-Gesellschaften in den untersuchten Regionen sind ebenfalls GmbHs als Tochtergesellschaften der jeweiligen Stadtverwaltung. Eine GmbH ist einer anderen GmbH gegenüber nicht weisungsbefugt, daher können diese Tourismus-Gesellschaften theoretisch unabhängig von der *TG* agieren. Die *TG* wird mit Fördermitteln des Freistaats und aus Provisionen für die erfolgreiche Vermittlung von Übernachtungen finanziert. Dafür bietet sie ein Buchungssystem an, dessen Maske Tourismusunternehmen im Bundesland verwenden können. *Wintersportort* und *Kurstadt* nutzen aber beispielsweise eigene Buchungsplattformen und sind daher unabhängiger als andere Destinationen. Hingegen nutzen die Landesregierung bzw. das Wirtschaftsministerium zur Umsetzung der Landes-Tourismuskonzeption Förderinstrumente wie das sogenannte „Tourismus-Budget zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit“ als Steuerungsmittel. Daher ist auch die inhaltliche Analyse der entsprechenden Förderrichtlinien relevant, ebenso wie Anfragen aus Fraktionen und Protokolle²³ von Landtagsdebatten zur Aussprache über Erfolg und Misserfolg der jeweiligen Konzepte, Maßnahmen und Instrumente. In

21 Wesentliche Merkmale: Zentralisierung vorhandener Ressourcen, Kompetenzen und Akteure auf Strukturebene. Inhaltliche Ausrichtung des gesamten Tourismus im Bundesland nach drei Säulen: (1) Städte- und Kulturtourismus, (2) Natur- und Aktivtourismus, (3) Wellness und Gesundheit. Das Konzept war eine Auftragsarbeit an ein Institut unter der Beteiligung von vorwiegend politischen Akteuren der Kommunen und des Landes in sechs Arbeitskreisen.

22 Unternehmensname anonymisiert.

23 S. Anhang.

der an späterer Stelle noch weiter erläuterten teilnehmenden Beobachtung werden die Wahrnehmungen dieser Maßnahmen und Instrumente noch deutlicher.

2.3.2. Die Expertengespräche

Im Vorfeld und während der Erhebungswellen an den Tourismusstandorten wurden mit Experten aus dem Netzwerk sowie Beobachtern aus dem ganzen Bundesland außerhalb des untersuchten Netzwerks Interviews geführt²⁴. Die Auswahl erfolgte auf Empfehlung oder Nennung durch andere Akteure oder durch Medienberichte in der vorangegangenen Inhaltsanalyse. Zu diesen Experten gehörten Politiker, Journalisten, Tourismus-Akteure benachbarter Regionen oder des Landes, Mitarbeiter von Tourismusgesellschaften, Unternehmer und ehrenamtlich engagierte Bürgerinnen und Bürger, die aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung und Beobachtungen wertvolle Hinweise auf Zusammenhänge und Erklärungsansätze liefern konnten. Die Expertengespräche wurden *Face-to-Face* und in der Regel bei den Befragten vor Ort geführt. Da in den Gesprächen Themen zu datenschutz-, vertrags- und arbeitsrechtlich sensiblen Inhalten vorkamen, fühlten sich Befragte so sicherer. Der Datenschutz wurde garantiert, indem in der Auswertung Namen anonymisiert oder Aussagen mehrerer Experten zusammengefasst wurden. Zu den Experten gehörten neben Beobachtern und Insidern der jeweiligen Tourismusstandorte auch Befragte, die zu allgemeinen Tendenzen und Rahmenbedingungen des Tourismus im untersuchten Bundesland erklärende und einordnende Aussagen als Beobachter treffen konnten, wie beispielsweise Mitarbeiter oder Abgeordnete von Landtagsfraktionen oder überregionalen Tourismusorganisationen. Teilweise wurden die Expertengespräche über einen mehrjährigen Zeitraum zu mehreren Terminen geführt und dabei auch Ergebnisse aus den Befragungen mit den Experten diskutiert. Der explorative Gesprächscharakter erforderte keinen standardisierten Fragebogen und folgte vorrangig den genannten Forschungsfragen. Der Interviewer ist dabei nach einem Leitfaden vorgegangen, der Akteure, Aktionen, Rahmenbedingungen und Zusammenhänge des jeweiligen Netzwerks betrifft sowie Einflüsse von außen, insbesondere durch Politik, Mikropolitik und Wirtschaft berücksichtigt. Die Inhalte wurden jeweils direkt nach dem Gespräch in einem Protokoll dokumentiert.

2.3.3. Die Befragungen

Die Befragungen wurden durch einen digitalen Fragebogen für den Interviewer mit der Software *VennMaker* standardisiert und bestehen sowohl aus Fragen mit geschlossenen Kategorien als auch

24 S. Anhang.

offenen Antwortmöglichkeiten. Die Befragungen hatten aber durch die offene Gesprächsführung ebenso Interview-Charakter und Befragte gaben in dieser Situation auch zusätzliche Aussagen über den Fragebogen hinaus ab. *VennMaker* ermöglicht zwar die parallele Aufzeichnung der Interviews, aber um das Vertrauen nicht zu gefährden und Antworten möglichst wahrheitsgemäß zu erhalten, wurde auf Audio-Aufzeichnungen verzichtet. Stattdessen wurden relevante Kommentare der Interviewten am Rand der Gespräche im Anschluss protokolliert. Auch für die Befragungen wurde Anonymität hinsichtlich der Aussagen zugesichert. Der Verzicht auf Aufzeichnungen war zudem wichtig, um die offene Gesprächssituation nicht zu gefährden. Ziel der Befragungen war sowohl die Erhebung von Ego-Netzwerken als auch die Erklärung der Gesamtstruktur des Netzwerks. Darüber hinaus sollten möglichst viele Daten zu Einstellungen, Erfahrungen und Einschätzungen der Befragten im Hinblick auf das Netzwerk und das Verhalten im Netzwerk gesammelt werden. Der Fragenkatalog erhob Daten zu drei inhaltlichen Ebenen der Netzwerkstrukturen, die nachfolgend erklärt werden:

- Strukturebene
 - Beziehungsarchitekturen formal und informell
 - Muster im Sinne wiederkehrender Strukturen
 - Zentralitäts-, Closeness-, Betweenness und Degree-Werte
- Beziehungsebene (relationale Merkmale)
 - Beziehungstypen
 - Beziehungsintensitäten
 - Beziehungshäufigkeiten
 - Beziehungsüberlappungen (*multiplexe Beziehungen*)
 - Kommunikationsinhalte der Beziehungen
 - Beziehungseinschätzung
- Akteursebene
 - Attribute
 - komparative Merkmale
 - kontextuale Merkmale
 - nominalistische Merkmale

Auf Akteurs-Ebene verfolgt das Erhebungsinstrument vier Merkmale in Anlehnung an Häusslings (2006: 126-131) netzwerkanalytisches „Vierebenenkonzept“.²⁵ *Attribute* spiegeln den semantischen

25 Häussling (2006: 126-131) unterscheidet folgende vier Ebenen: (1) Semantischer Kontext, (2) Ebene des

Kontext wider. Dieser ermöglicht die Deutungen von Interaktionen in größeren Zusammenhängen, die Häussling (ebd.) in situationsspezifische Bedingungen mit ihren jeweiligen „Rollenmustern, Machtmitteln, Routinen und Verhaltensstandards“ und in Rahmenbedingungen von außen wie beispielsweise „rechtliche, moralische und normative Anforderungen an Akteure“ unterteilt. An späterer Stelle werden sie auch unter den Gesichtspunkten von Whites Disziplinen, *Netdoms*, Aktionen und Identitäten erklärt und diskutiert. Sie können bis auf gesellschaftliche und sogar historische Ableitungen rekurrieren, wie beispielsweise Einstellungen aus der Prägung durch die politische Wende 1989 oder die Sozialisation in der DDR. Der semantische Kontext kann im Sinne Luhmanns (vgl. Luhmann 1997: 200) auch in kulturellen oder szenebedingten Begrifflichkeiten und Symbolen liegen oder etablierten Rollenmustern folgen, wie beispielsweise in dem zu DDR-Zeiten verstaatlichten und systematisierten Tourismus, in dem Gäste keine Wahlfreiheiten und Tourismus-Akteure daher nahezu eine Monopolstellung hatten.

Komparative Merkmale stellen die Ebene des Interaktionsnetzwerks dar, mit den Wahrnehmungen und Einstellungen des Befragten zu eigenen sowie den Aktivitäten anderer. Diese Ebene ist in der Untersuchung mit Blick auf Whites Ansatz – speziell bezüglich *Identities und Stories* – von großer Bedeutung, denn sie ist eine wichtige Impulsquelle für die Entstehung von Beziehungsarchitekturen. Elementar ist bei der Untersuchung komparativer Merkmale auf Akteursebene vor allem der Aspekt der Wechselseitigkeit von Einflüssen. Die Konstellation bzw. Struktur eines Netzwerks sozialer Beziehungen zum einen und deren Dynamik zum anderen, aber auch die Wahrnehmungen und Interpretationen in den sozialen Konstruktionen der einzelnen Akteure, stehen in engem Zusammenhang mit dem Handeln der Akteure – und damit deren sozialen Schließ- und Überbrückungsmechanismen.

„Bei den fokalen Prozessen können sich aufgrund der relationalen und dynamischen Konstellationen – in Anlehnung an Günther Ortmanns Begriff der Entscheidungskorridors (Ortmann 1995: 62 ff.) – Interaktionskorridore etablieren, die den Interaktionen eine von einzelnen Akteuren kaum mehr beeinflussbare Ausrichtung verleihen“ (Häussling 2006: 127). Sie sind Produkt der subjektiven Wahrnehmungen und Konstruktionen der Akteure im Hinblick auf „etablierte Machtverhältnisse, Koalitions- und Kooperationsmuster, wirkmächtige (formelle und informelle) Informationskanäle, aber auch vorhandene Barrieren und Konkurrenzsituationen“ (ebd.: 128 f.). *Kontextuale Merkmale* sind die Ebene der Interventionen, die sich von Interaktionen vor allem durch ihr mikropolitische Kalkül als „Ausdruck, sich in laufende Interaktionssequenzen mit einem

Interaktionsnetzwerks, (3) Ebene der Interventionen und (4) Ebene der Zugehörigkeitsbekundungen.

eigenen Beitrag einzubringen“ (ebd.), unterscheidet. Dies kann beispielsweise Unterstützung oder Blockade von Handlungen anderer Mitglieder im Netzwerk sein. Die subjektive Wahrnehmung der Beziehungsarchitektur der Akteure mit ihrem psychosozialen Spektrum ist Motor für diese Eingriffe, die aber je nach Wahrnehmung der anderen Akteure in der „Interpretationsgemeinschaft“ (ebd.) auch als Reaktionen in Interaktionssequenzen übergehen können. Ein mikropolitische Motiv kann beispielsweise das Streben nach einer besseren Position im sozialen Gefüge sein, also das sogenannte *Networking* oder der Zugang zu Sozialkapital oder die langfristige Anhäufung von Macht bzw. Entscheidungsbeeinflussung in demokratischen Entscheidungsstrukturen (ebd.: 129). White erklärt dieses Verhalten von Identitäten mit dem Bedürfnis von Individuen nach sozialer Kontrolle in Beziehungen (White 2008, S. 6 f.).

Die Interpretation durch die Akteure kann dabei auch auf fehlerhafter oder unvollständiger Kommunikation beruhen, auf simplen Missverständnissen oder psychisch bedingten Fehlinterpretationen. Kein Entscheider verfügt über vollkommene Informationen. Da ein Akteur nie über vollständige Transparenz der Netzwerkreaktionen und Dynamik verfügt, ist der Erfolg solcher Interventionen für Akteure unvorhersehbar. Multiplexe Beziehungen durch Mitgliedschaften in bestimmten Teilgruppen bzw. Werte- oder Normensysteme, wie Parteien, Kirchen oder Vereine, können auch eine Rolle spielen, wenn Interventionen auf mehreren Ebenen möglich sind oder Interaktionen anders interpretiert werden.

Nominalistische Merkmale sind jene der Zugehörigkeitsbekundung und damit der Netzwerkabgrenzung (Häussling 2006: 128 f.). Sie zeigen aber auch, wie die subjektive Wahrnehmung der eigenen Integration und Beteiligung im Netzwerk einzelner Akteure eingeschätzt wird. Der Aufbau des Fragebogens und damit der Befragung wurde so gewählt, dass der Namensgenerator²⁶ gleich am Anfang angelegt ist, nicht aber der Namensinterpretor.²⁷ Die Interviewten sollten möglichst spontan die tatsächlich für sie wichtigen Netzwerkpartner nennen, bevor detaillierte Fragen zu Netzwerkeinschätzungen und Aktivitäten folgen. Der Namensinterpretor folgte ca. in der Mitte der Befragung. Hier sollten die Befragten zu den Alteri²⁸, die sie zu Beginn des Interviews genannt hatten, konkrete Beziehungsfragen beantworten. Die Gesamteinschätzung zum Netzwerk und zu eigenem Verhalten und Einstellungen erfolgten erst im letzten Teil.

26 Namensgenerator ist eine offene Abfrage im Interview, bei dem ein Befragter zu einem Stichwort frei Namen nennen soll, die ihm einfallen.

27 Namensinterpretor ist in Interviews eine Aufforderung an den Befragten, zu Namen, die er beim Namensgenerator angegeben hat, spezifische Fragen zu beantworten.

28 Alteri sind in Netzwerken Beziehungspartner in Form von Knoten.

Tabelle 1: Fragebogen der beiden Fallstudien

	Frage	Antwortkategorien	Erkenntnisinteresse
1	Mit welchen Akteuren im Tourismus haben Sie persönlich zu tun?	✓ offen	✓ Namensinterpretor für Netzwerkkarten ✓ strukturelle Merkmale
2	Würden Sie sagen, dass Sie zum Tourismus-Netzwerk von [...] gehören?	✓ geschlossen	✓ Nominalistische Merkmale ✓ strukturelle Merkmale
3	In welcher Rolle/Rollen sind Sie im Tourismus in [...] aktiv?	✓ Politik ✓ Unternehmen ✓ Verein ✓ Stadtverwaltung/Touristinfo ✓ aktiver Bürgerin/Bürger ✓ offen	✓ Attribute und strukturelle Merkmale
4	An welchen Ereignissen bzw. Aktivitäten und Marketingaktionen des Tourismusstandorts haben Sie bisher teilgenommen?	✓ Auswahl an 10 Ereignissen ✓ offen	✓ Vorwiegend kontextuelle und nominalistische Merkmale
5	Seit wann und welchem Ereignis zählen Sie sich zu diesem Netzwerk?	✓ offen	✓ Nominalistische Merkmale
6	Wie würden Sie das Konkurrenzdenken und -handeln in [...] untereinander aus Ihrer Sicht einschätzen?	✓ Von 1 für gar keine Konkurrenz bis 10 für absolute Konkurrenz	✓ Komparative Merkmale
7	Wie würden Sie allgemein das Kooperationsverhalten in [...] untereinander einschätzen?	✓ Von 1 für gar keine Kooperation bis 10 für völlige Kooperation	✓ Komparative Merkmale ✓ Kontrollvariable
8	Wie hoch würden Sie im Tourismus den Konkurrenzdruck anderer Destinationen auf Ihren Standort einschätzen?	✓ Von 1 für gar kein Konkurrenzdruck bis 10 für absoluten Konkurrenzdruck	✓ Attribute, vor allem komparative und psychologische Merkmale
9	Von wem gehen im Tourismus bei Ihnen Initiativen vorwiegend aus?	✓ Einmalige Auswahlmöglichkeit aus Tourist-Info, Stadtverwaltung, Bürgermeister , Touristiker, Verein, Bürger, Selbstbezeichnung oder offene Antwort	✓ Attribute, kontextuelle Merkmale
10	Was würden Sie sagen, wie stark der Tourismus [...] nach außen vernetzt ist zu anderen Akteuren?	✓ Von 1 für gar nicht vernetzt bis 10 für absolut vernetzt	✓ Attribute, komparative Merkmale
11	Über welche Kanäle tauschen Sie sich mit anderen Akteuren im Tourismus über Informationen und Gelegenheiten aus?	✓ Mehrfachantworten möglich ✓ Auswahl zwischen ◆ im persönlichen Gespräch oder Sitzungen ◆ über Lokalpresse/Anzeiger ◆ über E-Mail/Internet ◆ Telefon ◆ zufällig ◆ offen	✓ Relationale und komparative Merkmale, Attribute
12	Wie häufig tauschen Sie sich mit anderen Mitwirkenden im	✓ Einfachnennung: ◆ höchstens zweimal pro	✓ Relationale Merkmale und Attribute

	<i>Tourismus von [...] aus?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Jahr ◆ einmal/Quartal ◆ einmal/Monat ◆ mehrmals im Monat ◆ wöchentlich ◆ täglich 	
13	<i>...und worüber tauschen Sie sich da aus?</i>	✓ Offen	✓ Relationale Merkmale und Attribute
14	<i>Was ist für Sie persönlich ein Tourismus-Netzwerk?</i>	✓ offen	✓ Kontextuelle, komparative, nominalistische und ggf. psychologische Merkmale ✓ Attribute
15 a- n	<i>In welcher Beziehung stehen Sie zu [...] (der Akteurin/dem Akteur) ?</i>	✓ jeweils für alle im Namensgenerator genannten Akteure ✓ Mehrfachnennung möglich: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Mitgliedschaft im Verein ◆ freundschaftlich ◆ sehr freundschaftlich ◆ lose Bekanntschaft ◆ kaum Beziehungen ◆ verwandt ◆ Kirche ◆ Verein ◆ Politik/Partei ◆ offen 	✓ Namensinterpretor ✓ relationale Merkmale ✓ kontextuelle Merkmale
16 a- n	<i>Welche Bedeutung würden Sie [...] (Akteurin/Akteur) für den Tourismusstandort beimessen?</i>	✓ Jeweils für alle im Namensgenerator genannten Akteure ✓ von 1 für vollkommen unbedeutend bis 10 für äußerst wichtig	✓ Attribute, komparative und relationale Merkmale ✓ strukturelle Merkmale (bei visueller Auswertung des Gesamtnetzwerks)
17 a- n	<i>Wie häufig [sprechen oder schreiben] kommunizieren Sie mit der Person [...]?</i>	✓ Einfachnennung: <ul style="list-style-type: none"> ◆ täglich ◆ mehrmals pro Woche ◆ mehrmals im Monat ◆ mehrmals im Quartal ◆ mehrmals im Jahr 	✓ Relationale Merkmale ✓ kontextuelle Merkmale
18 a- n	<i>Wie würden Sie Ihr Verhältnis zu [...] dieser Person beschreiben?</i>	✓ Einfachnennung: <ul style="list-style-type: none"> ◆ sehr positiv ◆ überwiegend positiv ◆ durchwachsen ◆ überwiegend negativ ◆ sehr negativ ◆ offen 	✓ Relationale Merkmale ✓ kontextuelle Merkmale
19	<i>Inwiefern würden Sie zustimmen, dass sich alle Nutznießer vom Tourismus in [...] auch gerecht bei der Mitwirkung beteiligen?</i>	✓ Einfachnennung: stimme ich <ul style="list-style-type: none"> ◆ vollkommen zu ◆ größtenteils zu ◆ teilweise zu ◆ gering zu ◆ gar nicht zu 	✓ Kontextuelle und psychologische Merkmale
20	<i>Inwiefern würden Sie zustimmen, dass die Vorteile aus den Netzwerkkooperationen gerecht unter den Mitwirkenden verteilt sind?</i>	✓ Einfachnennung: stimme ich <ul style="list-style-type: none"> ◆ vollkommen zu ◆ größtenteils zu ◆ teilweise zu ◆ gering zu 	✓ Kontextuelle und psychologische Merkmale ✓ Kontrollvariable

		<ul style="list-style-type: none"> ◆ gar nicht zu 	
21	Was würden Sie sagen, wie demokratisch es bei Entscheidungen im Tourismus in [...] zugeht?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Einfachnennung: <ul style="list-style-type: none"> ◆ sehr häufig ◆ häufig ◆ ab und zu ◆ selten ◆ gar nicht 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Attribute, komparative Merkmale
22	Was würden Sie sagen, inwieweit es bei Entscheidungen im Tourismus in [...] eine Hierarchie gibt?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Einfachnennung: <ul style="list-style-type: none"> ◆ keine Hierarchie, es gibt völlige Gleichberechtigung ◆ kaum Hierarchie ◆ Hierarchie und Gleichberechtigung sind ausbalanciert ◆ überwiegend Hierarchie ◆ Hierarchie 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Attribute, komparative Merkmale ✓ Kontrollvariable
23	Was halten Sie mit Blick auf Erfolg im Tourismus und Kooperationen für geeigneter? Eher demokratische oder eher hierarchische Strukturen?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Einfachnennung: <ul style="list-style-type: none"> ◆ keine Hierarchie, absolute Gleichberechtigung ◆ größtenteils Hierarchie, bei einzelnen Entscheidungen Gleichberechtigung ◆ macht keinen Unterschied ◆ mehr Demokratie als Hierarchie ◆ Gleichberechtigung funktioniert nicht, daher Hierarchie ◆ offen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kontextuelle und psychologische Merkmale ✓ Attribute
24	Was würden Sie sagen, wie die Entscheidungsgewalt im Tourismus in [...] verteilt sein sollte?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Einfachnennung: <ul style="list-style-type: none"> ◆ jemand demokratisch gewählt, soll entscheiden ◆ Geschäfte sollen in der Regel von einer Person geführt werden, in Einzelfällen Netzwerkpartner gefragt werden ◆ Entscheidungen sollten am besten von einer Gruppe/Team mit verschiedenen Kompetenzen und Interessen gefällt werden ◆ macht keinen Unterschied, ob einer oder mehrere entscheiden ◆ die meisten Entscheidungen sollten von einer Versammlung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ kontextuelle Merkmale ✓ Kontrollvariable ✓ Attribute

		aller Akteure getroffen werden	
25	Wie zufrieden sind Sie mit dem Tourismusnetzwerk von [...] gegenwärtig?	✓ Von 1 für sehr schlecht bis 10 für sehr gut	✓ Attribute und psychologische Merkmale
26	Wie hoch würden Sie Ihren eigenen Beitrag für die Tourismusentwicklung in [...] einschätzen?	✓ 1 für keinen Beitrag bis 10 für sehr hohen Beitrag	✓ Kontextuelle Merkmale ✓ Attribute
27	Welche Einstellung zur Kooperation im Tourismus [...] pflegen Sie gegenwärtig?	✓ Mehrfachantwort möglich: <ul style="list-style-type: none"> ◆ habe schlechte Erfahrungen mit Kooperationen ◆ habe wenig Vertrauen in die anderen, weil sie Konkurrenten sind ◆ habe überwiegend positive Erfahrungen mit Kooperationen ◆ ich bin sehr offen für Kooperationen ◆ ich würde mir mehr Offenheit für Kooperationen von den anderen wünschen ◆ ich befürchte, andere profitieren mehr als ich, wenn ich mich zu sehr engagiere 	✓ Komparative und psychologische Merkmale ✓ Attribute
28	Was würden Sie sagen, mit Blick auf die Nachfrage von Gästen, wie wichtig es ist, dass sich Akteure im Tourismus in [...] miteinander vernetzen?	✓ Von 1 für absolut unwichtig bis 10 für absolut wichtig	✓ Attribute
29	Wem trauen Sie am meisten zu, das Netzwerk eines Tourismusstandorts zu „managen“?	✓ Einfachnennung: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tourismusverband/Fremdenverkehrsverein ◆ Stadtverwaltung mit ausgegliederter Tourist-Info ◆ Unternehmen oder Akteur von außerhalb (Liaison) ◆ Unternehmen oder Akteur aus unserem Netzwerk (Koordinator) ◆ einem offenen, demokratischen Netzwerk mit gleichberechtigten Partnern 	✓ Attribute ✓ kontextuelle Merkmale ✓ Kontrollvariable

Für Einschätzungsfragen wurde die Skala „1 bis 10“ gewählt, wobei 1 für gar keine Zustimmung stand und 10 für absolute Zustimmung. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte über die

eingangs beschriebenen Bedingungen der Zugehörigkeit. Die Befragten mussten selbst Akteure im Netzwerk sein oder autorisierte aussagekräftige Vertreter der Organisation.

Vor dem jeweiligen Beginn eines Interviews unterhielt sich der Interviewer durch Aufwärmfragen mit den Gesprächspartnern zunächst kurz über (a) dessen Unternehmen/Organisation und Arbeit, um Interesse zu zeigen und (b) über gemeinsame Bekannte oder allgemeine touristische Entwicklungen. Dies erfolgte, um Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz zu signalisieren. Um bei der Befragung möglichst viele Fehlerquellen²⁹ zu vermeiden, wurden die Interviews nach einem in der qualitativen Netzwerkforschung empfohlenen Verfahren von Fritz Schütze (1982) in drei Zwängen durchgeführt:

- Detaillierungs-Zwang (intensives Nachfragen),
- Kondensations-Zwang (durch Knappheit der Interviewzeit) und
- Gestaltungs-Zwang (Einordnung in vorgegebene Informationen und Ereignisgerüste des Interviewers).

Die Interviews dauerten im Durchschnitt 40 Minuten, wobei die Spannweite der Interviewdauer sehr stark variierte, da neben der eigentlichen Befragung oft auch intensive Gespräche am Rande und im Nachhinein stattgefunden haben. Dennoch sollte beim Fragebogen bewusst Zeitdruck ausgeübt werden, damit der Kondensations-Zwang möglichst ehrliche Antworten begünstigen konnte.

2.3.4. Teilnehmende Beobachtung als Ergänzung zu den Fallstudien

Als Beobachtung zweiter Ordnung (Luhmann 1991) sollte diese Ergänzung zu den bereits erhobenen Fallstudien vor allem Aussagen aus den Befragungen und Expertengesprächen hinsichtlich der Wahrnehmung und dem Verhalten in Kooperationen nachvollziehen. Im Feld der Aktionsforschung (Moser 1975) positioniert sich diese Methode sozial und räumlich mitten im Geschehen, agiert und reagiert, nimmt wahr und dokumentiert (Scheffer 2002).

Hierbei ist ein besonderer Fokus auf das Problem des *Freeridings* gelegt worden: Wer gibt Input und wer nicht? Viel von jenem, was Befragte und Experten in den Einzelgesprächen an Informationen, Erfahrungen, Einstellungen und Einschätzungen mitteilen, lässt sich weiter erschließen, wenn deren Perspektive noch stärker eingenommen wird. Es sollte dabei als aktiver Beteiligter beobachtet werden, inwieweit die Aussagen vieler Befragter in den Interviews und Expertengesprächen hinsichtlich des Kooperationsverhaltens zutreffen. Wie reagieren andere auf

29 Die entstehenden Probleme durch Interviewer-Effekte hat Diekmann (2004: 399 ff.) ausführlich dargelegt.

Kooperationsanfragen, welchen Input sind sie bereit beizusteuern und dafür zusammenzuarbeiten? Hierfür wurde ein realistisches Szenario für eine Tourismuskampagne entwickelt. *Tabelle 2* zeigt den chronologischen Ablauf der teilnehmenden Beobachtung mit den einzelnen Meilensteinen des Konzepts, das speziell für diese Feldforschung von Tourismus- und Marketingexperten entwickelt wurde. Die Ergebnisse werden in Kapitel 6 vorgestellt und anhand der vorangegangenen Ergebnisse der Fallstudien diskutiert.

Tabelle 2: Ablauf der teilnehmenden Beobachtung³⁰

Handlung/Aufgabe	Netzwerkpartner	Chronologie
✓ Geschäftsbeziehung zu Ansprechpartner für Förderung aus dem Wirtschaftsministerium aufbauen	✓ Landes-Tourismus GmbH (<i>TG</i>)	✓ Januar 2011 ✓ Veranstaltung für August 2011 geplant, um ein halbes Jahr Vorlauf zu haben
✓ Konzept entwickeln und professionell ausarbeiten	✓ Joey Kelly ✓ Firma Powerslide (Cross-Rollski) ✓ Selbstständige und Alumni	✓ Januar 2011
✓ Kontakt zu <i>Gatekeepern</i> (Gould /Fernandez 1989: 93) im Tourismus entlang des <i>Kammwanderwegs</i> aufnehmen und Konzept persönlich vor Ort vorstellen ✓ Raumpartnerschaft zwischen Kommunen und Tourismus-Destinationen bilden	✓ Fremdenverkehrsvereine oder Tourismus-Gesellschaften der jeweiligen Kommunen entlang des <i>Kammwanderwegs</i> im <i>Regionalwald</i> und <i>Frankenwald</i>	✓ Februar 2011 bis Mai 2011
✓ Kontakt zu potenziellen Sponsoren aus den Bereichen Sport, Outdoor, Tourismus und Nahrungsmittel aufnehmen, Konzept vorstellen (via Telefon und E-Mail)		✓ Februar 2011 bis Mai 2011
✓ Konzept zur Förderung beim Wirtschaftsministerium einreichen und persönlich vorstellen	✓ Landes-Tourismus GmbH ✓ Referat „Tourismus“ im Wirtschaftsministerium	✓ März/April 2011
✓ Kontakt zu Medienproduktionsunternehmen und Studierenden für Pressearbeit und Erstellung von Medienmaterial	✓ Jungunternehmen, Studierende und Alumni	✓ März 2011
✓ Handlungskoordination und Betreuung der einzelnen Regionen sowie Sponsoren	✓ Alle Regionen	✓ Mai 2011 bis August 2011
✓ Auswertung des gemeinsamen Ereignisses (Blackbox) und der Kooperationen mit den Akteuren	✓ Alle Regionen	✓ August/September 2011

Die Vorteile dieses Projekts würden als quasi öffentliches Gut allen Tourismusbetrieben entlang

³⁰ Die Beobachtungen wurden protokolliert (s. Anhang)

des *Kammwanderwegs*³¹ zugutekommen. Weiteres Wissen sollte durch Feldbeobachtungen generiert werden – auch durch bewusstes Eingreifen in laufende Prozesse und dadurch weitere Beobachtungsmöglichkeiten externer Einflüsse und der Dynamik von Beziehungsarchitekturen in einem Netzwerk.

Als Vermittler in der *Liaison*-Position (Gould/Fernandez 1989: 93) konnte der Autor dieser Arbeit einen Großteil der durch diese Rolle entstehenden Relationen, deren Qualität sowie Inhalte erfassen und den Kontext verstehen. In den Befragungen der Fallstudien wurde oft angegeben, man sei offen für Kooperationen. Das korrelierte jedoch selten mit den Einschätzungen aus den Expertengesprächen und den tatsächlichen Vernetzungsaktivitäten. Es fehle der Kooperationswille von der anderen Seite, hieß es oft in den Antworten. Im Rahmen dieses Forschungsprojekts wurde daher ein Marketing-Konzept von Alumni einer Universität entwickelt, die in einer PR-Agentur arbeiten. Das Konzept sollte die Wettbewerbsfähigkeit einer größeren Tourismusregion im *Regionalwald* verbessern, indem durch eine PR-Kampagne mediale Aufmerksamkeit auf die Destination gelenkt wird. Ein bekannter Extremsportler und ehemaliger Popstar sollte als „Aushängeschild“ das Vertrauen in das gemeinsame Projekt erhöhen. Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit als eines der zentralen Projektziele erschien wichtig, da sie Grundlage für die Förderkriterien aus dem Tourismusbudget des Wirtschaftsministeriums ist. Außerdem sollte das Konzept als Bedingung für dessen Umsetzung voraussetzen, dass die anliegenden Tourismusorte des *Regionalwaldes* entlang eines Höhenwanderwegs – *Kammwanderweg* – sich im eigenen Netzwerk lokal engagieren, um ihren regionalen Beitrag an den Kosten der Kampagne zu leisten. Bei dem Konzept gab es keinen kalkulierten Gewinn, nur entstehende Kosten mussten auf die Profiteure der Kampagne verteilt werden. Die Herausforderung für die Umsetzung lag neben der Akquise der Beiträge aus den anliegenden Regionen vor allem in den verschiedenen Gebietskörperschaften und zersplitterten Strukturen von Zuständigkeiten im Tourismus in teilweise zerstrittenen Landkreisen und Regionen von zwei Bundesländern, die sich den *Kammwanderweg* teilen.

Der Autor ist in dieser teilnehmenden Beobachtung stets nur als Vermittler aufgetreten. Die jeweiligen Regionen entlang des *Kammwanderwegs* mussten aber die Umsetzung der Gesamtkampagne vor Ort Eigenregie übernehmen, um Kosten zu reduzieren. Die Kosten für die Gage des Extremsportlers/Artisten und die Medienproduktion mit Pressearbeit durch Studierende sollten gemeinsam getragen werden. Die Gesamtkosten für den Künstler und die Medienkampagne von ca. 40.000 Euro sollten zu 50 Prozent durch einen gemeinsamen

31 Namen wurde anonymisiert.

Finanzbeitrag der am *Kammwanderweg* anliegenden Regionen aufgebracht werden. Die verbleibenden 50 Prozent sollten durch Sponsoren und Fördermittel des Landes finanziert werden. Der Autor der Studie, also der Vermittler, trat als Agent bzw. Agentur mit einem Team auf. Als Referenz für die vermittelnde Agentur diente neben der Forschungsarbeit im Tourismus ein Onlinemagazin mit tourismusrelevanten Inhalten. Zudem verfügte der Vermittler durch seine Forschungsarbeit über ein eigenes Ego-Netzwerk mit Kontakten im Tourismus, das die Initiative unterstützte und somit Vertrauen in das Vorhaben mitbrachte.

Die Markteintrittsbarrieren für den Tourismus sind zwar, wie bereits beschrieben, gering. Jedoch gibt es für die Gastronomie und Hotellerie einen Innungszwang und Ausbildungsvorgaben und für das Reisegeschäft aus versicherungstechnischen Gründen hohe Barrieren. Auch deswegen musste die gastronomische und veranstaltungstechnische Umsetzung der dreitägigen Kampagne jeweils vor Ort in Eigeninitiative der lokalen Netzwerke erfolgen. Entlang der 170 Kilometer langen sogenannten Kampagnen-Strecke *Kammwanderweg*, die der prominente Extremsportler medienwirksam bezwingen sollte, wurden im Konzept entsprechend der typischen Etappen und damit Einzeldestinationen fünf Streckenabschnitte für potenzielle Netzwerke definiert, die jeweils aus mehreren touristischen Betrieben und Ortsteilen bestanden. Hierzu gehörte die Ferienregion *Wintersportort* als eines dieser Teilnetzwerke. Das Konzept wurde so angelegt, dass nicht nur innerhalb dieser Teilnetzwerke Kooperationsmuster aktiviert werden mussten, um den Anteil an der Kampagne finanziell und personell bereitzustellen. Die Kampagne konnte nur stattfinden, wenn alle fünf Teilnetzwerke ihre jeweiligen Anteile beisteuern und auch die Kooperation zwischen den Gebieten funktionierte. Es gab zwei Ebenen der Kooperation: innerhalb eines der Netzwerke, also Teilstrecken, sowie zwischen den einzelnen Teilnetzwerken für die Gesamtveranstaltung und die begleitende Kampagne. Hier mussten sich also entsprechende Rollen oder Identitäten für die netzwerkübergreifende Kooperationen genau wie aktive Akteure und „Trittbrettfahrer“ herauskristallisieren. Die Vernetzung mehrerer Einzeldestinationen im *Regionalwald* hatte zudem eine weitere, wichtige Bedeutung: Sie ist eine der Vorgaben der Förderrichtlinien³², nach der gemeinsame Anträge von Raumpartnerschaften bevorzugt werden, um der Kleinstaaterei im Tourismus des untersuchten Bundeslandes entgegenzuwirken. Diese Fördermittel waren entscheidend für die Finanzierung und damit für die Realisierung der Kampagne.

Eine dritte Finanzierungsquelle waren Sponsoren, die eine solche Kampagne im *Regionalwald*

32 Vgl. Richtlinie zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit im Thüringer Tourismus (Landesprogramm Tourismus), erschienen im Thüringer Staatsanzeiger Nr. 36/2012: 1409 f.

unterstützen wollten. Es bestand ein Kontakt zu einem fränkischen Hersteller von Cross-Rollskiern. Das mittelständische Unternehmen liegt geografisch benachbart am *Kammwanderweg* auf der gegenüberliegenden Seite des Höhenwanderwegs in einem angrenzenden Bundesland. Da *Wintersportort* Leistungszentrum für den Wintersport ist, wird hier vor allem im Sommer von Profisportlern auf den Strecken viel *Cross-Rollski* gefahren. Als Breitensport hat sich dieser Sport aber bisher nicht durchgesetzt. Daher war das Unternehmen an werbewirksamen Maßnahmen und einem Event interessiert. Sie schlugen *Joey Kelly*, einen durch die *Kelly Family* und viele TV-Auftritte bekannten Extremsportler, vor. Dieser sollte den schwierigen *Kammwanderweg* über die gesamte Länge mit Cross-Rollskiern innerhalb von drei Tagen in einer scheinbar nicht zu bewältigenden Herausforderung medienwirksam bezwingen. Die touristischen Regionen sollten durch die entsprechende Medienberichterstattung in der öffentlichen Wahrnehmung attraktiver werden und höhere Besucherzahlen erzielen. Dem Vermittler wurden im Experiment folgende Aufgaben zugewiesen:

- Vorstellung des Konzept vor Ort, angepasst an die jeweilige Region erklären und überzeugen
- Gewinnung von Sponsoren
- Akquise von Fördermitteln vom Bundesland entsprechend der Förderrichtlinien
- Vernetzung von Akteuren aus verschiedenen Netzwerken für die gemeinsamen Aktivitäten zur konzertierten Umsetzung des Konzepts

Damit nahm der Vermittler eine handelnde, teilverdeckte und beobachtende Position im Gesamtnetzwerk der Kampagne ein und konnte viele Aktivitäten oder deren Fehlen beobachten. Er musste Akteure und Aktivitäten zu Kooperationen, also gemeinsamem Handeln im Sinne der Zielsetzungen vernetzen, Input und Output festlegen. Dabei wurde stets klar kommuniziert: Die Kampagne „Kelly rollt den *Kammwanderweg*“ würde nur stattfinden, wenn alle Beteiligten aus ihren Netzwerken und Ressourcen gemeinsam den erforderlichen Beitrag von ca. 40.000 Euro für Gagen und Öffentlichkeitsarbeit generieren sowie die damit verbundenen Veranstaltungen organisieren könnten.

3. Theorieprogramme und Konzepte der Sozialen Netzwerkforschung

„A network can be traced as similar stories appear across a spread of diads. These ties are, in an incisive phrase from Podolny (2001), prisms for meaning as such as they are pipes for connectivity.“ (White 2008: 20)

Der Begriff des Netzwerks wird heute in vielfältigen Kontexten von alltagssprachlich bis metaphysisch unterschiedlich genutzt. Daher soll an dieser Stelle verdeutlicht werden, dass diese Arbeit nicht Soziale Netzwerke des *World Wide Webs* behandelt und auch nicht technische Netzwerke aus der Informationstechnologie. Vielmehr geht es um allgemeine soziale Beziehungen, die Menschen zu einem Netzwerk verbinden und – wie in diesem Forschungsprojekt untersucht – durch Kooperationen ein Sozialkapital als Output produzieren. Die Soziale Netzwerkanalyse untersucht dieses Sozialkapital als Instrument in deren Einzelteilen und Zusammenhängen. Viele Erklärungsansätze haben sich dabei bisher auf dem Weg zu einer allgemeinen Netzwerktheorie gebildet, die nachfolgend vorgestellt werden.

3.1. Sozialkapital und Soziale Strukturen

Soziale Netzwerke als Beziehungsarchitektur zwischen Individuen existieren überall, auch wenn sie nicht direkt sichtbar sind. Menschen sind durch Kommunikation und Interaktion miteinander verbunden, durch Identitäten, Kooperationen oder Verträge. Die Form und Wirkung einer Sozialstruktur bzw. eines Netzwerks hängt, wie vergleichsweise bei Kohlenstoff von der Verbindungsarchitektur zwischen den einzelnen Elemente ab und kann entweder einen harten Diamant hervorbringen oder eine weiche Bleistiftmine (Christakis 2011), womit Christakis unterschiedliche Beziehungsarchitekturen und deren Output wie Sozialkapital beschreibt. White bezeichnet diese sich teilweise überlappenden und sich ständig erneuernden Sozialstrukturen als „messy“, ergo keiner sozialen Ordnung folgend, sondern komplex und chaotisch (White 2008: 18) und vergleicht diese mit der wandelbaren Form und Konsistenz von Polymeren. Die Soziologie müsse dieses Chaos und die Normalitäten des Alltags in einem flexibleren *Framing* in Einklang bringen, fordert White (2008: 1).

Brian Uzzi (2007) untersuchte dies zum Beispiel anhand des Erfolgs von Broadway-Musicals in Zusammenhang mit dem sozialen Netzwerk der Mitwirkenden. Nicht jene, bei denen die Mitwirkenden am engsten oder am wenigsten miteinander verbunden waren, hatten Erfolg, sondern eine vielfältige soziale Beziehungsarchitektur mit Elementen von beidem. Unter der

Annahme oder Voraussetzung von vollkommenen Entscheidern und gleichen Rationalitäten oder Nutzenerwartungen dieser Entscheider würden Netzwerkarchitekturen identisch aussehen. Die Unterschiedlichkeit ist daher eine interessante Eigenschaft für die Soziale Netzwerkanalyse.

In der Sozialen Netzwerkanalyse hat bei Untersuchungen von sozialen Beziehungsarchitekturen jedes Netzwerk seine eigene, gewachsene Struktur. Sie mag am Anfang als Beziehungsarchitektur nach einem Muster gebaut worden sein, um beispielsweise Sozialkapital bewusst zu fördern oder entwickeln. Die Morphologie tendierte aber stets zu eigenen Strukturen, zu denen bisher keine Muster oder Logiken auf Strukturebene gefunden wurden (Christakis 2011). Bereits Durkheim untersuchte dieses Phänomen in Freundeskreisen mit Blick auf Suizide und deren „Übertragung“ (Durkheim 1897/1952). Er beobachtete, dass zwar Selbstmordraten in der Summe konstant waren, aber zwischen sozialen Gruppen differierten. Die moderne Soziologie hat inzwischen soziale Systeme bis in die kleinsten Einheiten untersucht, nachdem Untersuchungen auf Strukturebene allein nicht genug Antworten lieferten. Nur auf Ebene des Individuums lassen sich solche Wellen von Aktionen oder Veränderungen in Netzwerken aber ebenso wenig erklären. Christakis (2011) plädiert dafür, mit dem Wissen qualitativer Daten, die es inzwischen gibt, die Brennweite wieder von mikro zu makro zu öffnen und dort mit den Daten und Theorien auf Strukturebene zu vernetzen. So ging er in seiner Gesundheitsstudie zur Fettleibigkeit vor. Inspiriert hatte den Mediziner und Soziologen zuvor ein Phänomen, das er in einem Krankenhaus in der Geriatrie beobachtete, als er dort den sogenannten „Witwer-Effekt“ untersuchte. Oft starben innerhalb eines Jahres die LebenspartnerInnen der Verstorbenen, und es gab dafür keine rein biologische, naturwissenschaftliche Erklärung. So suchten Christakis/Fowler nach anderen zwischenmenschlichen Einflüssen und schauten sich soziale Beziehungsstrukturen in einer Langzeituntersuchung unter anderem mit Blick auf verschiedene Variablen wie den Body-Mass-Index (Christakis/Fowler 2007) oder das Glücksgefühl (Christakis/Fowler 2008) an. Wo im Netzwerk bestimmte Freunde ab- oder zunahmen, verloren oder gewannen auch andere Freunde und sogar Freunde von Freunden Gewicht. Die Wahrscheinlichkeit selbst zuzunehmen, wenn ein Freund zunahm, lag bei 57 Prozent (ebd.: 375 f.).

So sehr sich Christakis und Fowler aber bemühten, in der Struktur einen konkreten Auslöser oder ein Muster zu finden – es gelang ihnen nicht. Schließlich schaute man sich die Daten qualitativ genauer an und entdeckte, dass auf Ebene des Individuums vor allem zwei verschiedene Effekte Veränderungen auslösten, diese aber wie verschiedene Wellen unabhängig voneinander verliefen und sich teilweise überlappten. Daher verfälschten sie auf Strukturebene selbst in speziellen 3D-

Animationen die Sicht auf die Netzwerkmorphologie. Als einen dieser Effekte entdeckte das Forschungsteam wie Akteure das Verhalten von Alteri im Netzwerk adaptierten. Wenn also jemand seine Ernährung änderte, wurde dieses Verhalten von anderen in der Beziehungsarchitektur oft kopiert. Das lässt sich beispielsweise durch gemeinsames Kochen erklären oder den gemeinsam wachsenden oder sinkenden Lebensstandard oder eine gemeinsame Haltung zur Ernährung wie beispielsweise die Einsicht, kein Fleisch mehr zu essen.

Der andere Einfluss ist die individuelle und veränderte Wahrnehmung von Normen. Wenn es in einem Freundes-, Familien- oder Bekanntenkreis üblich wird, mehr auf sein Körper und Gewicht zu achten, dicker oder dünner oder sportlicher auszusehen, ändert sich die Deutung von schlank, dick oder normal und damit das eigene Körperempfinden. Der Mensch hat einen Willen. Einfluss anderer kann aber sein Verhalten ändern. Motivation dieser modernen Soziologie bleibt dabei immer noch die Suche nach Impulsen zur Verhaltensveränderung. Im Fokus der sozialen Netzwerkforschung steht oft das Sozialkapital (u. a. Putnam 1993 und 2000, Coleman 1988), inzwischen auch als neu entdeckte Ressource und Hoffnungsträger in der Wirtschaftspolitik. Dies hat in den 90er Jahren viele Forschungsdisziplinen mit Blick auf *Governance* und Erklärungen zu Ansätzen von Handlungstheorien beflügelt (vgl. Fürst 2001, Braun 2001). Quellen des Sozialkapitals können beispielsweise in sozialen Beziehungsstrukturen wie einem Orchester oder einem Verein liegen oder in Informationen, Emotionen und Altruismus (vgl. Christakis/Fowler 2010, Putnam 2000: 19). In der Regel handelt es sich um soziale Interventionen mit der Intention, den Output einer Sozialstruktur zu verbessern, wie beispielsweise durch ein Verhalten gegen den Klimawandel (vgl. Adger 2003, Putnam 2000: 288ff.). Dies können Investitionen in Bildung, Fähigkeiten und Anstrengungen der Individuen sein, Mobilisierungen bzw. Transmutationen eines Netzwerks durch ein neues Konzept oder veränderte Prozesse, wie ein Feedback-System im Qualitätsmanagement oder die befähigenden bzw. motivierenden Instrumente des *Enablings* oder *Empowerments* (Fawcett et al. 1995) durch das Management.

Der Begriff des Sozialkapitals, der durch den häufigen metaphorischen Gebrauch inzwischen verschiedene Deutungshorizonte hat, ist nicht ganz unproblematisch. Während die meisten Autoren wie Burt (1983), Bourdieu (1983) oder Portes (1998) das Sozialkapital als Ergebnis der Sozialstruktur definieren, bildet beispielsweise für Putnam (1993, 2000: 19) die Netzwerkstruktur selbst das Sozialkapital.

Auch die mit dem Sozialkapital verbundenen Terminologien und Operationalisierungen von Begriffen wie Netzwerk, Ressource u.a. sind uneinheitlich. Sie sind schwer messbar, kaum direkt

einzelnen Akteuren zuzuordnen, sondern nur einer Gruppe und auch nicht veräußerlich. Zumeist wird Sozialkapital in positiven Zusammenhängen betrachtet und definiert; es kann als Vetternwirtschaft oder in mafiösen Strukturen jedoch auch einen negativen Charakter annehmen (Holzer 2008: 14-28). Sozialkapital wird oft definiert als Zugang zu Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten durch Netzwerkbeziehungen oder Erleichterung der Handlungskoordination, beispielsweise durch die Mobilisierung von Akteuren in Netzwerken (Bourdieu 1983, Coleman 1988, Jansen 1996). „Der strukturelle Charakter von Sozialkapital bedingt, dass der Prozess seiner Produktion oft nicht bewusst ist. Er wird teils beiläufig mit anderen Handlungen produziert. Das hat zwar den Vorteil, dass Sozialkapital ohne Zusatzkosten produziert wird, aber auch den Nachteil, dass man es nur bedingt gezielt herstellen kann“ (Jansen 2003: 26). Putnam (2000: 23) unterscheidet Netzwerk-Beziehungen des Sozialkapitals in *bonding* und *bridging*. Bonding ist zu verstehen als Beziehungsaufbau zwischen Menschen mit direkter Nähe oder Gemeinsamkeiten und bridging entspricht dem Überbrücken solcher Ego-Netzwerke um ein Individuum zu anderen Netzwerken oder Alteri wie es auch Burt (1952) in seiner Theorie der Strukturellen Löcher beschreibt. Welche Netzwerkstrukturen Vorteile liefern, ist umstritten. Dennoch lassen sich in den Ansätzen gemeinsame Nenner finden.

Jansen (2007: 28 ff.) identifiziert³³ sechs Ressourcen bzw. Vorteile aus Sozialkapital:

- Familien- und Gruppensolidaritäten
- Selbstorganisationsfähigkeit von Kollektiven
- Vertrauen in die Geltung allgemeiner sozialer Normen
- Information
- Macht im Sinne struktureller Autonomie
- Macht im Sinne sozialen Einflusses

Jansen (ebd.) dämpft aber zugleich aufkeimende Ambitionen einer möglichen *Governance* von Sozialkapitalstrukturen mit zwei grundsätzlichen Problemfeldern: Zum einen „die Balance zwischen der Nutzung vorhandenen Wissens sowie vorhandener Ressourcen und der Suche nach neuen Möglichkeiten und Partnern“ (ebd.: 22). Damit seien Risiken und Unsicherheiten verbunden. Zum anderen gebe es in der *Governance* keine hierarchische Struktur oder Spitze, die den Opportunismus kontrollieren könne. Daraus ergebe sich die Frage, wie Vertrauen und die Selbstorganisationsfähigkeit solcher Netzwerke mit wechselnden Partnern generiert und gesichert

33 in Anlehnung an Bourdieu (1983), Coleman (1988, 1990), Burt (1982, 1992), Portes und Sensenbrenner (1993), Portes (1998), Putnam (1993), Sandefur und Laumann (1998).

werden können. Vertrauen in Sozialkapital kann entweder durch Institutionen oder das Vertrauen in das Handeln anderer, beispielsweise durch geltende Normen, Moral oder Tugend, entstehen. Es ist daher denkbar, dass gesellschaftliche Institutionen die Bildung von Sozialkapital bei Akteuren stimulieren. Der Gedanke an Sozialkapital durch die Entwicklung solcher Sozialkapitalstrukturen an Wirtschaftsstandorten ist vor allem für die Wirtschaftspolitik von Staaten oder Kommunen reizvoll, wie viele Förderprogramme zeigen, darunter das „Tourismus-Budget zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit“ des in dieser Studie untersuchten Bundeslands. Auch in laufenden Transformationsprozessen wurde dies beobachtet. McDermott (2007) untersuchte beispielsweise in einer Langzeitstudie, wie in Tschechien während und nach dem Kommunismus durch entsprechende staatliche Förderprogramme versucht wurde, interorganisationale Strukturen in der Wirtschaft und Sozialkapital gezielt zu entwickeln. Tatsächlich konnten bestimmte institutionelle Initiativen das sonst fehlende Vertrauen in intra-organisationale Beziehungen kompensieren (ebd.: 887). Der politische Kontext wirkte sich dabei deutlich auf Stabilität oder Wandel der Strukturen an Industriestandorten aus. Auch Bachmann/Inkpen (2007) weisen auf die Bedeutung von Institutionen zur Vertrauensbildung in Unternehmensnetzwerken hin.

Die Datensätze aus der Netzwerkforschung lassen sich mit vielen Konzepten, Ansätzen und Theorien spiegeln, wie Haas/Mützel (2010) in einer Inhaltsanalyse von Netzwerkstudien aufzeigen. Bei der Interpretation der Daten dominieren hinsichtlich der Verwendung Granovetters (1973) „weak and strong ties“, die Cliquenanalyse und das Sozialkapital (Coleman 1988). Positionale Betrachtungsweisen sozialer Netzwerke, wie die Analyse der strukturellen Äquivalenz von Akteuren oder Burts Konzept der „Strukturellen Löcher“ (1992) oder die „Smallworld-Studien“ (Watts 1999), kommen hingegen eher selten vor (Haas/Mützel 2010). Die aktuelle Situation weise erneut auf einen stärkeren Bedarf der Verknüpfung von Theorie und Empirie hin, schlussfolgern daher Haas/Mützel (ebd.). White, der ihnen und Holzer (2008: 79) zufolge mit seinem „Opus Magnum“ von 1992 eine kulturelle Wende in der Sozialen Netzwerkanalyse eingeleitet habe, würde mit seiner „phänomenologischen Netzwerktheorie“ (Fuhse 2005: 254) ebenso einen wichtigen Beitrag zur soziologischen Theorie-Diskussion leisten und Perspektiven für die Netzwerkforschung in Deutschland bieten. So untersuchte Schmelzer (2005) den Zusammenhang von Netzwerkstrukturen oder der historischen Transformation von 1989 in Ostdeutschland und identifizierte dabei neue Netzwerktypen. Ganz neu ist diese Forderung nach einem stärkeren *Matching* zwischen sozialen Strukturen und kulturellen und historischen Zusammenhängen durch empirische Minenarbeit zwar nicht (Emirbayer/Goodwin 1994), aber immer noch nötig. Manche Menschen treffen Entscheidungen

über die soziale Schließung oder Überbrückung in ihrem Ego-Netzwerk nach religiösen Motiven, obwohl sie vielleicht in keiner Gemeinde als Mitglied erfasst sind.

Andere Menschen treffen Entscheidungen sozialen Handelns nach einer persönlichen Schicksalserfahrung. Friedkin (1998) beschreibt dieses Phänomen als sozialen Einflussprozess in Netzwerken, Leenders (1997) als Ansteckungsprozess. Solche Prozesse lassen sich verfolgen. Das von Snijders (1996, 2001, 2007, Steglich et al. 2004) entwickelte „stochastic actor-driven model for network exchange“ nimmt mit Blick auf eine Morphologie oder Evolution der Netzwerkstrukturen eine dynamische Perspektive ein und lässt in seiner späteren Weiterentwicklung zu, dass Akteure ihre Attribute und ihr Verhalten ändern (Heidler 2008: 360). De Noovy (2011) wendete das „discrete-time event history model“ (Allison 1984: 14 ff.) zur Untersuchung der Veränderungen in Netzwerkstrukturen an. Dieser dynamischen Perspektive auf soziale Netzwerkprozesse folgen zunehmend auch die Definitionen dergleichen als „series of events that create, sustain and dissolve social structures“ (Dorein/Stokeman 1997: 3). Heidler betont die Bedeutung dieser noch jungen Forschungsperspektive mit Bearmans (1991) Studie zum Frauentauschnetzwerk von Aborigines auf *Groote Island* in Australien. Bearman untersuchte die Verheiratung sehr junger Frauen über die Zeit und entdeckte dabei eine Ringstruktur, die sich im spieltheoretischen Experiment als sehr stabil erwies. Interessant hierbei ist die Betrachtungsweise von Stabilität als Stillstand von Dynamik (Heidler 2008: 363).

In einer globalisierten Welt voller Mobilität und Entbettung von Strukturen (Giddens 1996: 33-42), ständigen Veränderungen und Wandel sind Untersuchungen von Strukturen mit kulturellen Zusammenhängen und soziologischen Phänomenen ein Forschungsfeld mit vielen *Stories* und viel Potenzial. Insbesondere in einer dynamischen Perspektive auf soziale Prozesse in Netzwerkstrukturen reichen die statischen Sichtweisen der Theoriemodelle nicht mehr aus und benötigen Untersuchungen über Zeiträume hinweg. Dabei interessieren in unserem Forschungsprojekt neben den formalen Strukturen vor allem informelle Strukturen, die parallel existieren und wachsen.

So kamen von Bock und Polach in einer netzwerktheoretischen Fallbeispielanalyse zu interessanten Implikationen für die Neue Institutionenökonomik hinsichtlich des Zusammenhangs von Vertrauen in Sozialstrukturen und Verträgen. Sie untersuchten hierfür die Rekrutierungsprozesse für polnische Saisonarbeiter im brandenburgischen Spargelanbau und fanden starke Einflüsse von persönlichen Bindungen, Traditionen und kulturellen Normen (von Bock/Polach 2008).

Die Digitalisierung der Gesellschaft und ihrer sozialen Strukturen kommt dabei den methodischen

Möglichkeiten der empirischen Forschung in der Sozialen Netzwerkanalyse entgegen. Denn seit den 1990er Jahren verläuft die Kommunikation und Interaktion zwischen Akteuren zunehmend über das *World Wide Web* und ermöglicht damit immer mehr Transparenz von Intensität, Häufigkeit und Inhalten der Netzwerkaktivitäten (vgl. Flache/Snijders 2008). Zugleich ermöglichen die stets weiterentwickelten Software-Programme wie beispielsweise *UCINET*, *Pajek* oder *VennMaker*, neue Auswertungsmethoden und die Triangulation qualitativer und quantitativer Daten. Damit sind auch größere, komplexe Netzwerke als Gesamtstruktur und bis auf Akteursebene in greifbare Nähe für die empirische Forschung gerückt, die der Sozialen Netzwerkanalyse und den Bemühungen um eine Netzwerktheorie neuen Aufwind geben können. Nachfolgend soll daher zunächst ein Überblick über die Erhebungsmethoden der Sozialen Netzwerkanalyse erfolgen und anschließend deren Interpretationsinstrumente dargestellt werden.

3.2. Die Soziale Netzwerkanalyse: Methoden

Anfänge

Jacob Levy Moreno (1934) legte mit der von ihm und Hellen H. Jennings entwickelten Soziometrie und dazu angelegten Forschungsprojekten einen wichtigen Grundstein für die sich in den folgenden Jahrzehnten entwickelnde soziale Netzwerkforschung. In seinen Soziogrammen wurden Mitglieder von Gruppen als Knoten eines Netzwerks betrachtet und die Beziehungen zwischen ihnen linienförmig nachvollzogen. Aus der Position der jeweiligen Mitglieder innerhalb der Struktur konnten erste Rückschlüsse zwischen Struktur und Individuum gezogen werden. Diese Methode der formalen Netzwerkerhebung adaptierten Wissenschaftler aus den verschiedensten Disziplinen, wie etwa Biologen, Psychologen, Physiker, Anthropologen, Soziologen oder Politologen (Wassermann/Faust 1994: 10 ff.). Sie nutzen die mathematische Graphentheorie für die Darstellung und Auswertung sozialer Beziehungen und Gesamtstrukturen, um diese wiederum als erklärende oder zu erklärende Variablen in ihrer jeweiligen Forschungsdisziplin zu konjugieren (Trappmann/Hummell/Sodeur 2011: 15 f.). Während Moreno und Jennings sich noch auf die Untersuchung von Kleingruppen beschränkt hatten, begannen in den einsetzenden 1950er Jahren Sozialwissenschaftler und Anthropologen, wie Lévi-Strauss (1949), Radcliffe-Brown (1950), John Barnes (1954) und Siegfried Nadel (1957), Analysen von größeren Strukturen. Diese Tendenz wurde vor allem von methodischen Entwicklungen gestützt, die die Soziale Netzwerkanalyse mathematischen und graphentheoretischen Verfahren zu verdanken hat (vgl. Diaz-Bone 2007). Die

darauf folgenden Entwicklungen auf dem Weg zu einer Netzwerktheorie wurden bereits eingangs ausführlich diskutiert. Insbesondere *White* und seine Anhänger haben in den letzten Jahrzehnten mit empirischen Arbeiten den Graben zwischen Theorieansätzen einerseits und soziologischen Phänomen andererseits zu füllen versucht. Neben reichlich quantitativer Forschung hat sich dabei inzwischen auch ein reger Forschungszweig qualitativer Sozialforschung entwickelt (vgl. Straus 2013). Diese qualitative Netzwerkanalyse hatte zwar zunächst lange gebraucht, um sich zu emanzipieren, kann aber inzwischen auf eine ganze Reihe erfolgreicher Forschungsprojekte zurückblicken³⁴ und wiesen ein großes Potenzial auf.

Hollstein (2006: 11-35) schlägt deshalb vor, für die bisher eher von quantitativen Methoden dominierte Netzwerkforschung den Begriff „Formale Netzwerkanalyse“ einzuführen und die qualitative Netzwerkanalyse als neues und eigenständiges Forschungsfeld zu etablieren, das mit der quantitativen Forschung eng vernetzt ist.

3.2.1. Erhebung

Quantitative Verfahren

Prinzipiell können Netzwerk-Daten für die quantitative Forschung durch Beobachtung oder Auskünfte per Befragung (Burt 1983) bzw. aus bestehenden Datensätzen erhoben werden. Verhaltensdaten aus der Beobachtung sind meist zuverlässiger als Selbstauskünfte der Akteure zu den Beziehungen mit den typischen Erhebungsproblemen der Umfrageforschung (Holzer 2008: 36), wie sozialer Erwünschtheit der Wirklichkeitsabbildung.

Die in der Sozialen Netzwerkanalyse dominierenden quantitativen Verfahren bedienen sich vor allem mathematisch-graphentheoretischer Instrumente. Software-Programme wie *UCINET*³⁵ oder *Pajek*³⁶ können sehr große Datensätze erhobener Netzwerkinformationen der einzelnen Akteure mit ihren Ego-Netzwerken und Verbindungen in ihrer Gesamtstruktur graphisch anzeigen und Strukturdaten liefern wie beispielsweise Dichte, Zentralität oder Nähe zwischen den Knoten. Stichprobenverfahren fanden dabei ebenso Anwendung auf Gesamtnetzwerke (Wassermann/Galaskiewicz 1994) wie stochastische Modelle, die Zufallsprozesse und Dynamiken in

34 Beispielhaft sei hier die Arbeit von Höfer/Keupp/Straus genannt, die in einer Triangulation von quantitativen (Netzwerkkarten) und qualitativen Verfahren (Interviews) Beziehungsnetze mit konkreten Lebenswelten untersuchten. Wolfgang Jütte entwickelte für seine kombiniert qualitativ-quantitative Studie zur Untersuchung einer lokalen Weiterbildungslandschaft ein eigenes Interviewverfahren für die qualitative Erhebung. Richtungsweisend für die qualitative Netzwerkforschung in Deutschland war indirekt auch Elisabeth Botts Studie „Family and social network“ aus dem Jahr 1957 (Staus 2013: 34).

35 UCINET ist eine kostenpflichtige Software zur Analyse sozialer Netzwerkdaten.

36 Pajek ist ein an der Universität Ljubljana entwickeltes Programm zur Analyse und Visualisierung sozialer Netzwerk-Daten.

Netzwerken untersuchen (z.B. Stokmans/Doreian 2001, Powell 2005, Watts 2003). Schwierigkeiten bereitet oft die Abgrenzung des Netzwerks. Bei formalen Netzwerkstrukturen kann dies beispielsweise über die Abfrage von Mitgliedschaften oder die Zugehörigkeit per Arbeitsvertrag, Lizenz o.Ä. gelingen. Bei informellen Netzwerken und deren schwieriger sichtbaren Verbindungen ist das nicht so einfach. Hier werden bei der Erhebung deswegen oft Namensgeneratoren verwendet, um die Ego-Netzwerke jeweils zu erfassen und einzugrenzen (Diaz-Bone 1997: 52). Die Befragten werden dabei zu Beginn eines Interviews offen und ggf. in vorgegebener Anzahl nach Namen von Netzwerkpartnern gefragt, die sie für relevant halten. Sind die Ego-Netzwerke erhoben, interessieren nicht nur die Namen der Alteri, also der Netzwerkpartner, sondern auch Beziehungsinformationen zwischen einem Ego und seinen Alteri, die Namensinterpretatoren. Allgemeine Attribute im Sinne von Einstellungen der Egos zum Netzwerk und den Alteri sind in der quantitativen Netzwerkanalyse hingegen weniger relevant.

Der *Positionsgenerator* (Lin 2001), der *Ressourcengenerator*, das *Burt-Instrument*, das *Fischer-Instrument* und der *ZUMA Globalgenerator* gehören zu den verbreitetsten Instrumenten der Netzwerkerhebung (Henning 2010). Der *Positionengenerator* koppelt den Gedanken der Netzwerkposition mit dem Zugang zu Sozialkapital und misst auch die Position/Stellung – also Mobilisierungspotenzial – des Egos und ist daher gebunden an konkrete Kategorien, die Akteuren zugeordnet werden können. Für informelle Netzwerke ist das Instrument daher nur eingeschränkt anwendbar. Beim *Ressourcengenerator* (Snijders/Van der Gaag 2005) steht hingegen nicht die Position/Stellung des Egos im Mittelpunkt seiner Zuordnung, sondern dessen Zugriff auf eine Ressource bzw. Sozialkapital. Deshalb wird über den Positionsgenerator hinaus hier auch der Stärke von Beziehungen mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Das *Fischer-Instrument* gibt über ein dreistufiges Verfahren der Namensgenerierung, teilweise mit Stimuli durch Fragen oder andere Impulse vor, wie das Kernnetzwerk der Egos erhoben wird. Dies können beispielsweise Kategorien von Alteri sein, wie beruflich, freundschaftlich oder privat. Burt hingegen beschränkt sich auf die Nennung der wichtigsten Netzwerkpartner über einen allgemeinen Stimulus (Hennig 2010). Die Einbeziehung sozialer Handlungskontexte und Handlungsräume, wie lokale Interaktionsbeziehungen in der Familie oder der Nachbarschaft, berücksichtigt der *ZUMA-Globalgenerator* (Pfenning 1995, Hennig 2010). Den Verfahren mangelt es an akteurszentrierter Perspektive, die durch Attribute von Akteuren bei der Erklärung von strukturellen Unterschieden oder Veränderungen wichtig wären. Anknüpfungen und Vertiefungen bieten qualitative Verfahren.

Qualitative Verfahren

Ziel qualitativer Verfahren ist neben der formalen Netzwerkerhebung häufig die Exploration neuer Netzwerktypen sowie Deutungen und Wahrnehmungen auf Akteursebene zur Erklärung soziologische Phänomene, aber auch strukturelle Muster und deren Veränderungen. So lassen sich beispielsweise „Bedeutungsstrukturen“ von Netzwerken mit ihren kulturellen Zusammenhängen erkennen (Fuhse 2009). Zudem kann die qualitative Netzwerkforschung auch Erfolge und Misserfolge von netzwerkartigen Beziehungsmustern erklären (Hollstein 2006). Dazu schlägt Hollstein nicht-standardisierte, offene Interview- und Beobachtungsverfahren vor, die oft narrativ sind und mit Leitfäden durchgeführt werden. In den meisten Forschungsprojekten werden die qualitativen Verfahren mit quantitativen Methoden gekoppelt (vgl. Francke/Wald 2006: 155-172), um ihren Ergebnissen mehr Akzeptanz gegenüber den Skeptikern qualitativer Methoden zu ermöglichen. Schnittstellen liegen hier bei standardisierten Netzwerkkarten oder konzentrischen Kreisen als Darstellungsmethoden der Beziehungsarchitekturen.³⁷ Diese Erhebungsmethoden erlauben die spätere Einbettung oder Überführung in größere, quantitative Datensätze. Da die qualitativen Methoden aber nicht auf die Anwendung zur Analyse von Netzwerkstrukturen beschränkt sind, grenzen Francke/Wald diese eindeutig von herkömmlichen Netzwerkanalyse-Verfahren ab und schließen ein eigenständiges, emanzipiertes Feld der qualitativen Netzwerkforschung für das Verhalten in Netzwerken nicht aus. Das Untersuchungsspektrum der qualitativen Verfahren zeigt sich beispielsweise in Häusslings „Vierebenenmodell der Interaktionen“ (2006: 126-131):

- *Ebene des semantischen Kontextes*: Jede Interaktion bewegt sich innerhalb eines Kontextes und ist nur durch diesen deutbar.³⁸ Sie entsteht aus situationsbedingten oder äußeren Rahmenbedingungen heraus.
- *Ebene des Interaktions-Netzwerks*: Akteure nehmen netzwerkspezifische Positionen ein, deren Identität³⁹ gegenüber anderen Akteuren sich aus Netzwerkdynamiken konstruiert.
- *Ebene der Interventionen*: Interventionen unterscheiden sich von Interaktionen dadurch, dass sie bewusst aus mikropolitischem Kalkül instrumentalisiert werden, um laufende Interaktionsprozesse zu beeinflussen. Sie dienen dem Erhalt oder der Erweiterung sozialer Kontrolle. Da eine Intervention oft von den Reaktionen der anderen Akteure abhängt, kann eine Intervention ebenfalls zu einer Interaktion werden.

37 Erhebungsverfahren nach Kahn/Antonucci (1980).

38 In Anlehnung an Giddens (1997: 69 ff.) Regeln und Ressourcen.

39 In Anlehnung an White (1992).

- *Ebene der Zugehörigkeitsbekundungen*: Diese misst den Grad der Zugehörigkeit zu einem Interaktionsnetzwerk⁴⁰. Derartige Bekundungen verbinden die Zugehörigkeit mit einem semantischen Kontext, beispielsweise durch die Zugehörigkeit zu einer Subkultur oder Jugendgruppe und deren Werte und Normen.

In seiner Untersuchung zu einer lokalen Weiterbildungslandschaft wendete Schütze (1982) einen Methodenmix an und entwickelte hierfür ein Interviewverfahren, bei dem Ebenen von Handlungsorientierungen und Beziehungsformen narrativ und akteurszentriert erhoben und durch eine Software im Gesamtnetzwerk visualisiert werden konnten. Dieses Interviewverfahren lieferte wichtige Impulse zur Kompensierung typischer Probleme von Befragungen⁴¹, wie soziale Erwünschtheit oder mangelhafte Angaben.⁴² Manger (2006) untersuchte hiermit beispielsweise in einer Studie die Veränderungen eines Innovationsnetzwerks einer Region und die Wirkung von Fördermaßnahmen im Rahmen des EUREGIO-Programms.⁴³ Das *Framing* der Studie folgte Weick et al. (1969/1995, 1993) und suchte nach Erklärungen für Kooperationseinstellungen und -handlungen. Mit nicht-standardisierten Interviews und Beobachtungen erhob sie Deutungsmuster und die Entstehung von Vertrauen. Problematisch ist jedoch, dass die Studie von einem rein durch das Förderprogramm gewachsenem Innovationsnetzwerk ausgehen musste. Dabei wurde das vorher bereits existierende Netzwerk nicht in die Erhebung und Analyse einbezogen und auch keine *Story*. Solche Probleme aufgrund erwünschter Fokussierungen treten insbesondere bei Auftragsstudien mit qualitativen Methoden häufiger auf und sind daher wenig geeignet, die eigentlichen *Stories* der Entstehung und die Dynamik von Netzwerkstrukturen zu erfassen und erklären. Die meisten der qualitativ-quantitativ kombinierten Forschungsprojekte begnügen sich leider damit, an der Schnittstelle der Methode durch größtmögliche Nähe zur traditionellen, formal-quantitativen Netzwerkanalyse Evidenz und Anerkennung oder forschungsprojektbezogene Erklärungen zu finden. Dagegen zögern die Projekte zu sehr, mit ihren Erkenntnissen die konkreten Forschungslücken zu füllen, wie es White mit seiner phänomenologischen Netzwerktheorie anregte (Mützel/Fuhse 2008: 8 f.). Bohnsack et al. (2010, 137-141) verdeutlichen mit Bezug auf Schwandt (1997: 77) die Bedeutung einer stärkeren Beziehung der Theorie zur Welt und fordern von der

40 Diese Ebene hat m.E. eine besonders subtile Bedeutung. Pongratz (2002) konnte in einer Studie zeigen, dass sich kontroverse Auseinandersetzungen im Arbeitsalltag nicht negativ auf die formale Ordnung auswirkten, weil Mitarbeiter gleichzeitig nonverbal Zugehörigkeitssignale zu bestimmten Interaktionsnetzwerken gesendet haben (Häussling 2006: 131 f.).

41 Die entstehenden Probleme durch Interviewereffekte hat Diekmann (2004: 399 ff.) ausführlich dargelegt.

42 Das Interviewverfahren: Detaillierungszwang, Kondensationszwang, Gestaltschließungszwang (Schütze 1982, Kallmeyer/Schütze 1976).

43 EUREGIO ist ein Kooperationsprogramm, das seit 1958 grenzüberschreitend zwischen 129 Kommunen Deutschlands und der Niederlande das Zusammenleben und Zusammenarbeit fördert.

Evaluationsforschung eine „praktische Hermeneutik“ ein. Dabei verweisen sie auf das große Spektrum an Instrumenten der qualitativen Evaluation, das durch seinen Gesprächscharakter in Interviews oder Gruppendiskussionen sehr viel Kontext generieren kann. Hierzu gehören gruppenhafte, milieu- oder kulturspezifische Wissensbestände, Erfahrungen und Kommunikationssysteme sowie psychische Beobachtungen (Bohnsack 2006, 1998) – auch digital aufgezeichnet als Audio- oder Videodateien. Die Herausforderung liegt hier vor allem darin, diese Verfahren auch in größeren und damit repräsentativeren Erhebungen einzusetzen. Bisher war dies noch zu aufwendig. Hoffnung kann dabei vielleicht die noch junge visuelle Netzwerkforschung bieten, die computer- und softwaregestützt auch einen neuen Anlauf zum Anschluss qualitativ erhobener Daten an bestehende Theorieprogramme und quantitative Daten in Aussicht stellt.

3.2.2. Visuelle Netzwerkforschung

Visualisierung von Netzwerken ist bereits seit Moreno (1934) ein wichtiges Instrument in der formalen Analyse sozialer Netzwerkstrukturen. In einer Umgebung immer komplexerer Netzwerkgeflechte will die visuelle Netzwerkforschung sich aber mit neuen Methoden qualitativ, quantitativ und partizipativ an dem Diskurs der sozialen Netzwerkforschung beteiligen (vgl. Gamper/Schönhut 2013).

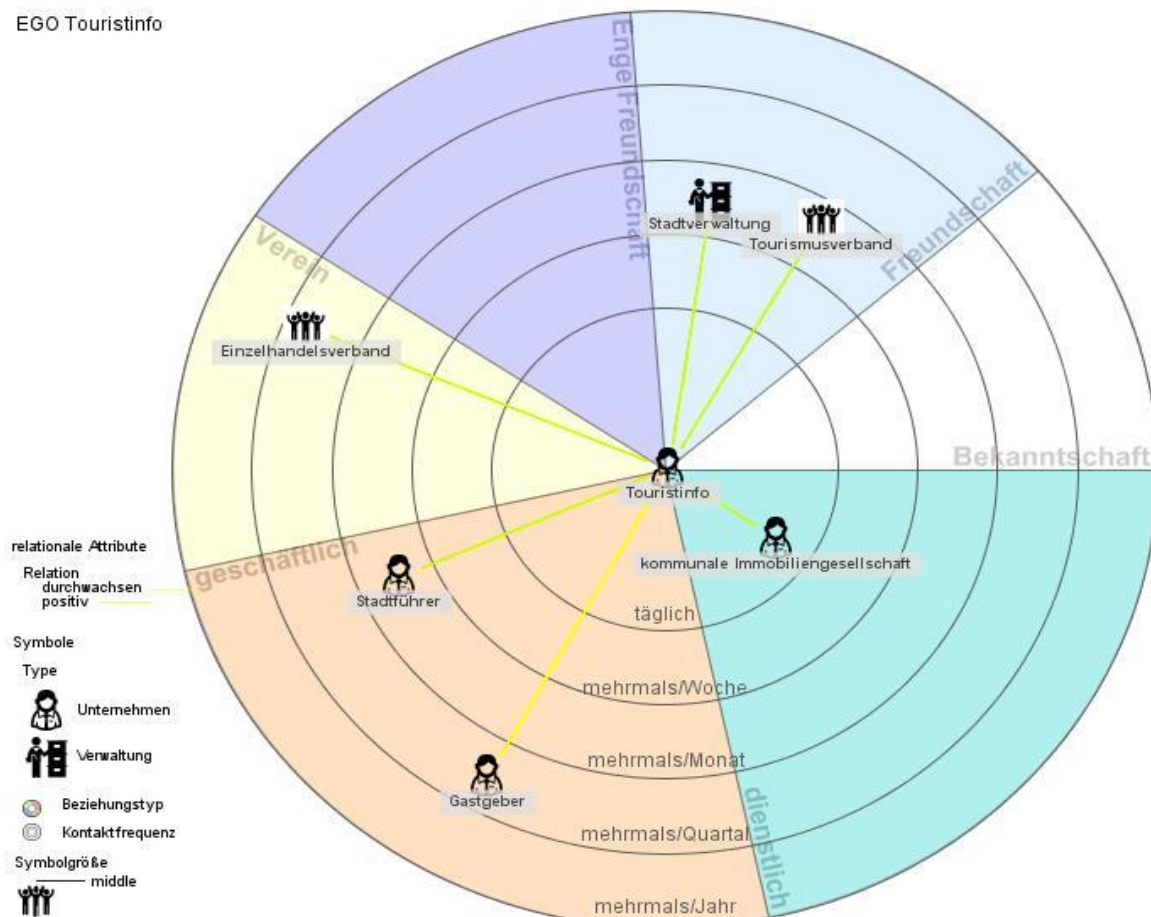
Die neue visuelle Netzwerkforschung bietet dabei sowohl für die Erhebung als auch für die Auswertung von qualitativen und kombiniert-qualitativ-quantitativen Daten verschiedene Methoden an. Bei der Erhebung lassen sich Netzwerkbilder und Netzwerkkarten unterscheiden. Während explorative Netzwerkbilder in ihrer haptischen Variante (Stift und Papier) eher belächelt wurden, können diese inzwischen softwaregestützt, beispielsweise mit *VennMaker*⁴⁴, auch graphisch überzeugen und die so erhobenen Daten in graphentheoretische Dateien für Programme wie *UCINET* oder *Pajek* und damit komplexe Netzwerkuntersuchungen überführen. Weiter verbreitet sind indes noch Methoden, die inzwischen meist digitale Netzwerkkarten bereits bei der Erhebung einbeziehen. Ihnen liegen entweder nicht-standardisierte, mehr oder weniger offene Fragebögen zugrunde oder mit Programmen wie *VennMaker* erstellte standardisierte Fragebögen mit u. U. teilweise offenen Antwortkategorien.⁴⁵ Beide Methoden werden zunehmend in allen

44 *VennMaker*: Das Programm wurde in einem deutschen Forschungsverbund entwickelt und soll vor allem qualitative Datenerhebungen in größere Datensätze mit Analysemöglichkeiten quantitativer Methoden überführen. Features wie Audioaufzeichnung während der Interviews und aktive Beteiligung des Interviewten bei der offenen, graphischen Zeichnung der Netzwerkstruktur, die in graphentheoretische Daten umgewandelt wird, verbessern die Möglichkeiten qualitativer Befragungen und vermindern typische Fehlerquellen.

45 Straus (2013) und Schönhut (2013) diskutieren beide Methoden ausführlich.

Phasen mit dem Computer statt handschriftlich umgesetzt (vgl. Noack/Schmidt 2013). Dabei kann die Erstellung der Netzwerkkarte des Interviewten, beispielsweise am Laptop, sowohl als Netzwerkbild mit dem Interviewten gemeinsam explorativ offen gezeichnet werden, wie beispielsweise *Abbildung 3* zeigt oder aber per standardisiertem Fragebogen durch den Interviewer über Kategorien. Neuere Programme erlauben parallel auch die Aufzeichnung des Interviews. Narrative Elemente und standardisierte Befragungen lassen sich damit im Forschungsdesign effizient koppeln. Sowohl der Befragte als auch der Interviewer können durch die Visualisierung der Alteri und Beziehungen eines Egos und damit visuellen Reizen das Verständnis und Bewusstsein für tiefer gehende Antworten im Gespräch öffnen. Auch in der Analyse können sich durch die Visualisierung einzelner Ego-Netzwerke Erklärungen für beobachtete Phänomene im Gesamtnetzwerk finden lassen.

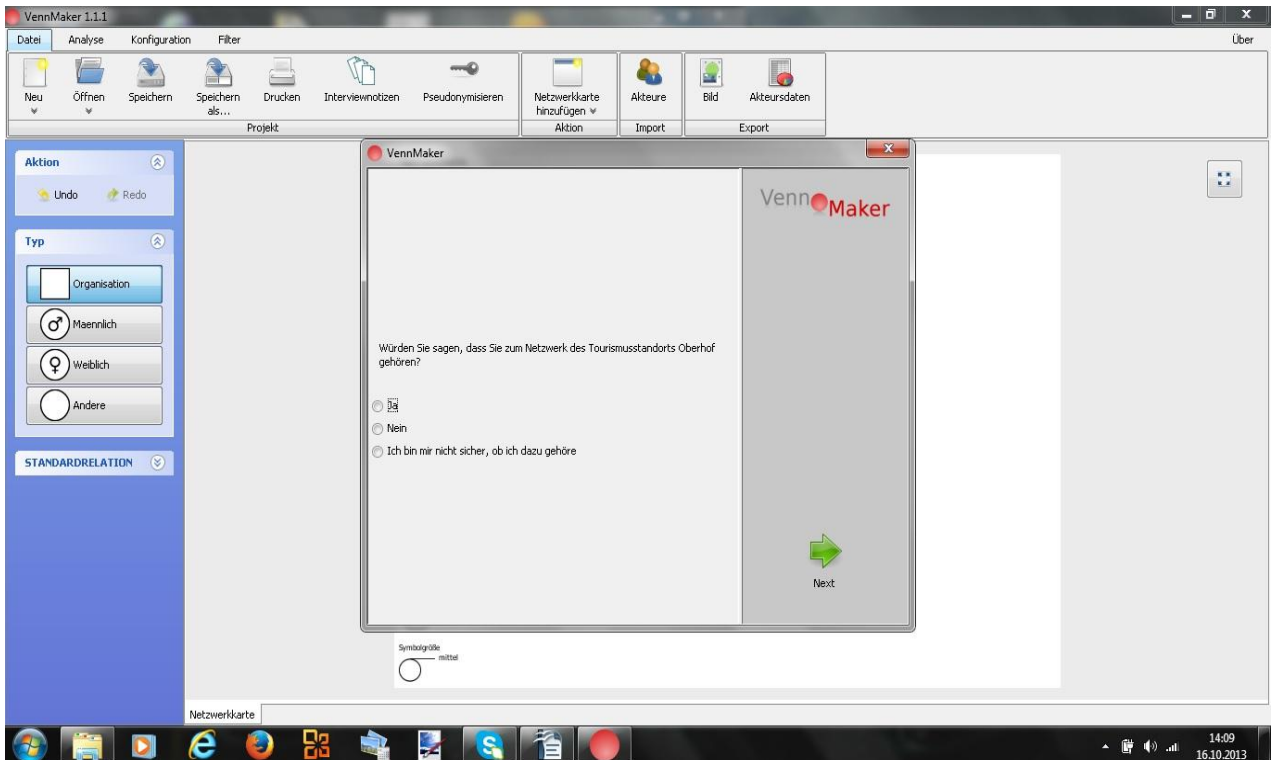
Abbildung 3: Beispiel für ein frei gezeichnetes Ego-Netzwerk mit VennMaker Version 1.3.2.



Erhobene Daten können graphisch für jedes Ego mit verschiedenen Ausprägungen und Attributen angezeigt, aber auch kumuliert in größeren Datensätzen in Tabellen und Matrizen zusammengefasst werden. Die Erstellung von Fragebögen für das Forschungsdesign erlaubt viele interaktive Elemente und individuelle Anpassungsmöglichkeiten an das Forschungsprojekt.

Die Benutzeroberfläche ist, wie im folgenden Beispiel in *Abbildung 4*, sowohl für den Interviewer geeignet als auch für schriftliche Interviews durch die Befragten.

*Abbildung 4: Screenshot Interview-Maske erstellt mit VennMaker Version 1.1.1.*⁴⁶



3.2.3. Analyse und Interpretation

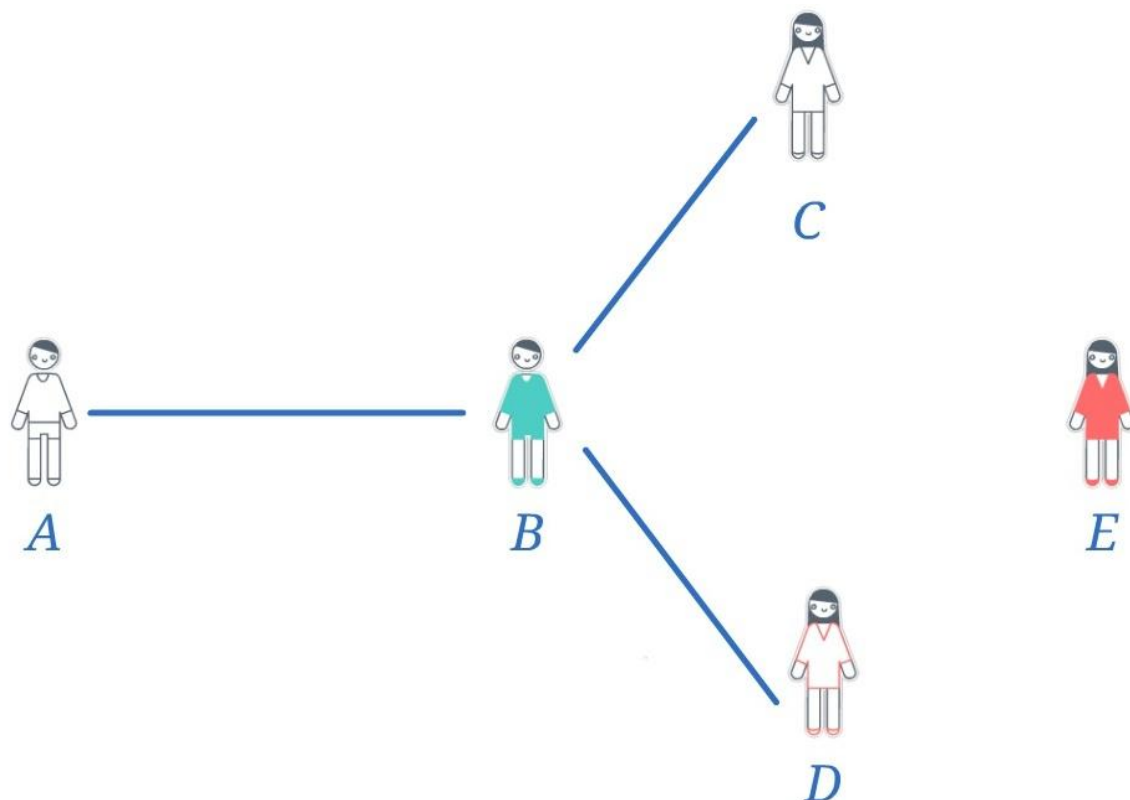
Bei der Analyse und Interpretation von Netzwerkstrukturen werden vorrangig, wie bereits mehrfach beschrieben, algebraische und graphentheoretische Verfahren angewendet. Im Mittelpunkt stehen dabei Positionen, Dichte und Entfernungen zwischen Knoten und Kanten in einer Soziomatrix (Holzer 2008: 34). Daraus lassen sich wichtige Informationen über die Gesamtstruktur sowie einzelne Akteure aufgrund ihrer jeweiligen Beziehungen ableiten. Die für dieses Forschungsprojekt relevanten Instrumente sollen nachfolgend kurz vorgestellt werden.⁴⁷

Abbildung 5 zeigt einen einfachen Graphen von Beziehungen (Kanten) zwischen Akteuren (Knoten). A hat eine Relation zu B. B hat auch Kontakt zu C und D. C und D haben keine Relation zueinander. E ist isoliert und hat zu niemandem Kontakt. Die Beziehungen sind hier in der vereinfachten Annahme symmetrisch, also gegenseitig. Beziehungen können aber auch asymmetrisch sein, wenn die Beziehung oder Freundschaft nur von einer Seite aus als solche wahrgenommen wird.

⁴⁶ Inzwischen sind neue Versionen von VennMaker mit weiteren Funktionen und anderer Optik verfügbar.

⁴⁷ Bei den Ausführungen zur Interpretation von Netzwerkstrukturen habe ich mich vorwiegend an Holzer (2008) und Trappmann/Hummell/Sodeur (2011) orientiert, die ausführlich das Instrumentarium vorstellen.

Abbildung 5: Beispielgraph, eigene Darstellung mit Prezi.com



In einer *Soziomatrix* (Moreno 1934) würden diese Struktureigenschaften wie in *Tabelle 3* folgendermaßen ausgedrückt werden:

Tabelle 3: Soziomatrix, eigene Darstellung

	A	B	C	D	E
A	-	1	0	0	0
B	1	-	1	1	0
C	0	1	-	0	0
D	0	1	0	-	0
E	0	0	0	0	-

Die Dichte dieses kleinen Netzwerks setzt sich aus der Zahl aller Knoten und aller (potenziellen) Verbindungen zusammen. Sie sagt aus, wie viele von den möglichen Verbindungen tatsächlich ausgeschöpft wurden. In einem symmetrischen Netzwerk wären das $N \cdot (N-1)$, also in unserem Beispiel-Netzwerk 20. In asymmetrischen Beziehungen, in denen nach Stärke und Reziprozität unterschieden wird, sind die Paarungsmöglichkeiten natürlich höher.

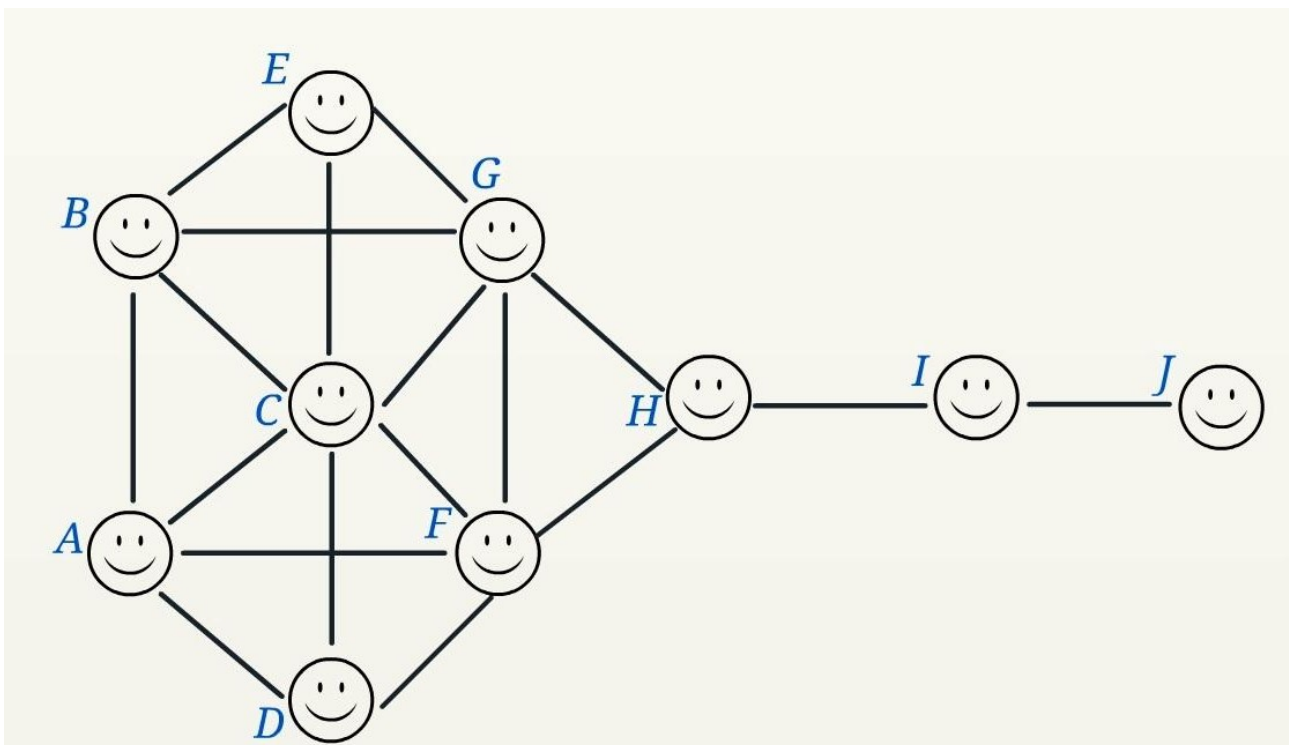
Der Wert für die jeweilige Dichte eines Netzwerks liegt dann zwischen 1 (alle möglichen Paarungen sind miteinander verbunden) und 0 (keine Verbindungen). Im Prinzip können mit diesem Verfahren Netzwerke aller Skalierungen erfasst und berechnet werden. Bei der Analyse und Interpretation

der erhobenen und angezeigten statischen Informationen bedient sich die Netzwerkforschung einiger ausgereifter Parameter.

Zentralität, Vermittlung und Prestige

Die Lage von Knoten und Kanten in einem Netzwerk sagt viel über deren Wichtigkeit aus. Dabei werden vier Maße der Zentralität unterschieden, welche die Wichtigkeit von Knoten aufzeigen und auch parallel auftreten können. Von *Degree-Zentralität* ist die Rede, wenn ein Knoten oder Akteur besonders viele direkte Verbindungen, also Kanten zu anderen Knoten hat. In *Abbildung 7* trifft das auf *C* zu, der den Degree-Wert 6 hat, weil er zu 6 Alteri direkte Verbindungen aufweist. *D* und *E* haben jeweils drei direkte Verbindungen und *J* nur eine. Von *Closeness-Zentralität* spricht man, wenn die Nähe der Knoten zu anderen Knoten im Netzwerk im Mittelpunkt steht. *J* hat einen sehr weiten Weg zu den meisten anderen Knoten. *H*, *F* und *G* liegen näher an allen anderen Knoten als beispielsweise *I*, *A* oder *B*.

Abbildung 6: Beispiel-Graph für Zentralitätsmaße, eigene Darstellung nach Holzer (2008: 41)



Betweenness-Zentralität beschreibt die Eigenschaft eines Knotens, wie häufig Verbindungen anderen Knoten untereinander über ihn verlaufen (Trappann/Hummell/Sodeur 2011: 97 ff). In der *Abbildung 7* kommen daher vor allem *C* und *H* eine besonders wichtige Makler- oder Vermittlerposition zu. In Soziomatrizen würden hier die jeweiligen Kanten der Knoten abgezählt, was bei größeren Datensätzen die entsprechenden Softwareprogramme berechnen und ausgeben.

Der Maximalwert der Degrees ist abhängig von der Gesamtzahl an Knoten und möglichen Kanten des jeweiligen Netzwerks. *J* hat in *Abbildung 7* demnach eine standardisierte *Degree-Zentralität* von $1/9$, also 0,11. *H* hat einen Degree-Wert von $3/9$, also 0,33 und *C* hat einen Degree-Wert von $6/9$, also 0,67. Für die Berechnung der *Closeness-Zentralität* müssen jeweils die kürzesten Pfaddistanzen jedes Knotens zu allen anderen Knoten im Netzwerk aufsummiert werden. Für *J* sind das 29 Kanten, für *G* hingegen nur 14 (vgl. Holzer 2008, S. 42). Der Kehrwert dieser Gesamtentfernung drückt die im Durchschnitt kürzere Distanz in einem höheren *Closeness-Wert* aus, wobei der maximale Wert auf $1/(n-1)$ beschränkt ist. Dieser Fall tritt ein, wenn ein Knoten zu jedem anderen Knoten jeweils nur eine Kante entfernt ist (Summe aller Kantendistanzen = $1-n$). *F* hat demzufolge eine *Closeness-Zentralität* von 0,64. *J* dagegen erreicht nur den Wert 0,31. Die Vermittler- und Informantenqualität eines Knotens in der *Betweenness-Zentralität* ist bei größeren Netzwerken nur noch computergestützt zu errechnen. Dabei werden zunächst alle möglichen Paarungen eines Netzwerks – in unserem Beispiel-Graph A bis J – erfasst und für jeden der Knoten geprüft, wie häufig dieser auf den jeweils kürzesten Verbindungen dieser Paarungen liegt.

Durch seine günstige Lage hat *H* mit 14 „Kreuzungen“ den höchsten *Betweenness-Wert* (unstandardisiert). Teilt man den Wert durch die Anzahl aller möglichen Paaren, zu denen *H* nicht gehört, ergibt sich ein standardisierter Wert von 0,39. *D*, *E* und *J* hingegen kommen als Vermittler oder Informanten von ihrer Priorisierung wenig Bedeutung zu, wie *Tabelle 4* im Überblick zeigt:

Tabelle 4: Zentralitätswerte des Beispiel-Graphen aus *Abbildung 7* in Anlehnung an Holzer (2008)

Knoten	Degree	Closeness	Betweenness	Betweenness (standardisiert)
A	0,44	0,53	0,83	0,023
B	0,44	0,53	0,83	0,023
C	0,67	0,6	3,67	0,1
D	0,33	0,5	0,00	0,00
E	0,33	0,5	0,00	0,00
F	0,56	0,64	8,33	0,23
G	0,56	0,64	8,33	0,23
H	0,33	0,6	14	0,39
I	0,22	0,43	8,0	0,22
J	0,11	0,31	0,00	0,00

In asymmetrischen Beziehungsgeflechten, wie beispielsweise in Zitationsnetzwerken, müssen Degree-Werte noch einmal nach eingehenden und ausgehenden Verbindungen unterschieden werden (*In-Degree/Out-Degree*). „Zitiert zu werden ist etwas anderes als zu zitieren“ (Holzer 2008: f.). Der *In-Degree* wird auch als „Prestige“ bezeichnet (Wasserman/Faust 1994: 174). Der sich ergebende

Nutzen der bisher vorgestellten Zentralitätsmaße einzelner Knoten hängt natürlich auch von der Funktion oder spezifischen Aufgaben ab – also vom Kontext. Da diese Werte nichts über den Inhalt und die Qualität der Verbindungen und ihre Inhalte aussagen, sind sie in der Analyse auf einfache Erklärungsmöglichkeiten beschränkt. Eine Möglichkeit der tieferen Analyse ist die Identifikation von Rollen und Positionen (Wassermann/Faust 1994: 348, Gould/Fernandez 1989: 93).

Rollen und Positionen: Vermittler, Repräsentanten und Broker

Positionen meinen ähnliche Beziehungsmuster von Personen, während Rollen als Beziehungsmuster von Akteuren mit gleichen oder verschiedenen Positionen zu verstehen sind (Trappmann/Hummell/Sodeur 2011: 97 ff.). Mit der Blockmodellanalyse entwickelte White (1976) beispielsweise ein Instrument zur strukturellen Untersuchung von Teilgruppen in großen Netzwerken. Die Blockmodellanalysen gehen aber nicht von einer grundsätzlichen Verbindung der Mitglieder einer Teilgruppe aus, sondern identifizieren diese aufgrund struktureller Ähnlichkeiten ihrer Positionen im Netzwerk. Kaum ein Ego hat exakt dieselbe Anzahl an Alteri und gleich lange Wege zu anderen Kontakten. Die Aktivierung solcher Pfade und damit ihre qualitative Bedeutung differieren ebenso. Dennoch gibt es Versuche, wiederkehrende Muster von Ego-Netzwerken zu operationalisieren.

Trappmann, Hummell und Sodeur (2011: 102 ff.) schlagen eine Unterscheidung nach struktureller Äquivalenz, automorpher Äquivalenz und regulärer Äquivalenz vor. Dem gegenüber schlägt Holzer (2008: 38ff.) in seiner Diskussion zu Methoden der Netzwerkforschung eine konkretere Unterscheidung nach Gould/Fernandez (1989) vor, die Rollen und Positionen in Strukturen noch plausibler beschreiben können. Die eingangs vorgestellten Instrumente berechnen die Position und ihre Wertigkeit stets in Bezug auf das Gesamtnetzwerk. Dabei wird nicht erkennbar, inwieweit ein Knoten vor einem Ort, einem Teilbereich oder „Netdom“ (White 2008: 7 f.) eventuell eine wichtige Rolle als Makler/Broker oder Vermittler von Informationen, Gelegenheiten oder Zugang zu Sozialkapital spielt (Holzer 2008: 46). Gould und Fernandez (1989) haben deshalb fünf verschiedene Positionen (*Tabelle 5*) unterschieden, die verdeutlichen können, ob jemand eher die Rolle eines Brokers/Maklers oder eines Vermittlers einnimmt. Diese Positionen werden bei allen Kombinationen aus drei Knoten (Triaden) zugehöriger Mitglieder von Teilgruppen ermittelt. Dabei wird indirekten Beziehungen eine größere Bedeutung beigemessen als bei den herkömmlichen Berechnungsmethoden. Auch wenn die nachfolgend beschriebenen Rollen sich in den Fallstudien der vorliegenden Forschungsarbeit nicht eindeutig wiedergefunden haben, zeichnen sich

zumindest partiell Eigenschaften ab, weshalb die Positionen und Rollen dennoch kurz vorgestellt werden sollen:

Tabelle 5: Positionen und Rollen nach Gould/Fernandez (1989: 93)

Position	Rolle
<i>Koordinator</i>	„Local Broker“ befindet sich in derselben Gruppe wie die andern beiden Knoten und ist die Schnittstelle zwischen den beiden.
<i>Kosmopolit</i>	Ist von außen Vermittler zwischen zwei Knoten einer Gruppe, zu der er selbst nicht gehört, weil er zu einer anderen Gruppe gehört.
<i>Repräsentant</i>	Übermittelt Informationen aus seiner Gruppe gegenüber einem seiner Kontakte in einer anderen Gruppe.
<i>Gatekeeper</i>	Übermittelt Informationen von einem Kontakt zu einer anderen Gruppe im Netzwerk weiter zu einem oder mehreren Kontakten in seiner Gruppe.
<i>Liaison</i>	Ist ein „Netzwerker“, der Kontakte zweier Gruppen, denen er beiden nicht angehört, miteinander vernetzt.

Timothy Rowley (1997) hat eine Klassifikation von interorganisationalen Stakeholder-Netzwerken entwickelt, die den Beziehungsarten formell, informell, vertrauensvoll und kritisch folgen. Daraus leitete er vier Rollenbilder ab:

- *Compromiser* – der Vermittler
- *Subordinate* – der Koordinator
- *Commander* – der Durchsetzer
- *Solitarian* – der Verbündete

Neben einzelnen Rollen lassen sich auch Muster in Form von Gruppen charakterisieren. Die genauere Analyse von Teilgruppen innerhalb von Netzwerkstrukturen kann wichtige Erklärungen von Strukturen, ihrer Dynamik und ihren *Stories* und Identitäten liefern – sofern verlässliche Daten vorliegen, die sich vor allem aus qualitativen Erhebungen ergeben können. Nicht ohne Grund blickt die Untersuchung von Teilgruppen und Cliques auf eine lange Forschungstradition in der sozialen Netzwerkanalyse zurück (vgl. Täube 2010), auch wenn ihre Erhebung aufwendig ist.

Teilgruppen

Wiederkehrende Merkmale wie Kontakthäufigkeit, Reziprozität von Beziehungen und Dichte von Kontakten deuten auf *kohäsive Subgruppen* hin (Wassermann/Faust 1994: 251 f.). Kennen sich alle Mitglieder gegenseitig und pflegen Austauschbeziehungen, wird von Cliques gesprochen. Da

dieses Kriterium allerdings sehr hart ist und viele vielleicht unvollständige Cliques übersehen würden, gibt es die sogenannte *n-Clique* oder *n-Clan* bzw. *n-Cluster*.⁴⁸ Der Distanz zwischen den Knoten kommt dabei eine stärkere Bedeutung zu als der Dichte der Beziehungen untereinander. Die vollständige Clique ist dann $n-1$, aber es kann auch beispielsweise $n-2$ oder $n-3$ als Kriterium festgelegt werden. Ihre Pfade können ebenso über Knoten verlaufen, die selbst nicht der Clique angehören.⁴⁹ Ein alternatives Suchkriterium für die Identifizierung von Teilgruppen oder Cliques können *k-plexe* und *k-cores* sein. Sie orientieren sich an der Dichte der jeweiligen Knoten untereinander. Diese müssen stets direkt miteinander verbunden sein. Indirekte Pfade über andere Knoten werden hier *per se* ausgeschlossen. Es ist leicht vorstellbar, dass je nach Anwendung dieser Instrumente – auch der Blockmodellanalyse – bei der Teilgruppenanalyse unterschiedliche Ergebnisse möglich sind, weshalb sie je nach Forschungsgegenstand und Kontext individuell gut gewählt werden sollten. In der hier vorliegenden Forschungsarbeit wurden Teilgruppen nicht ausgewertet, weil es zu wenige Hinweise auf gemeinsame Gruppen gab.

Dyaden und Triaden

Wenn entsprechende Informationen erhoben wurden, kann auch die genauere Analyse der Beziehungsqualität von Verbindungen zwischen zwei Knoten (Dyaden) oder drei Knoten (Triaden), interessant sein. So könnte sich beispielsweise erklären, warum bestimmte Knoten in einem Netzwerk miteinander kooperieren und andere nicht. Gerade durch die qualitative Netzwerkforschung und Triangulation mit quantitativen Daten auf Strukturebene können diese Relationen und auch ihr Nicht-Vorhandensein besser verstanden werden. Gerade im Kontext der Forschung zum Sozialkapital (u. a. Portes 1998, Bourdieu, Coleman 1988, Jansen 2003) zeigt sich die Bedeutung von Beziehungen. Im Zusammenhang mit Vertrauen (Putnam 2000) als Zugang zu Sozialkapital ist diese Analyseebene sehr aufschlussreich.

Bei der Interpretation von Strukturdaten werden nicht selten Granovetters „strong ties“ und „weak ties“ (1973) herangezogen: *Strong ties* stehen für starke Verbindungen, gewachsen voller Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung. Diese sind oft langfristige, von gegenseitigem Vertrauen geprägte Partnerschaften. *Weak ties* hingegen sind zwar oberflächlichere Relationen zwischen Knoten, aber bei diesen Beziehungen werden häufiger nützliche Informationen und berufliche bzw. Geschäftsgelegenheiten ausgetauscht. Über intensive, starke Verbindungen werden aufgrund ihrer

48 Von Clustern wird bei Firmennetzwerken bzw. strategischen Netzwerken (Sydow 2005) gesprochen.

49 Vgl. Holzer 2008: 50 f.

Redundanz nur wenig Informationen und Gelegenheiten ausgetauscht. Die starken Verbindungen dagegen haben den Vorteil von Transitivität. Nicht alle Egos haben gleich viele Freunde und deren Freunde ebenso nicht. Durch das starke Vertrauen lernen Freunde auch Freundes-Freunde einfacher kennen.

Granovetter (1973, 1985) geht davon aus, dass jeder Kontakt zwischen Knoten prinzipiell denkbar ist. Christakis/Fowler (2007, 2008) fanden in ihrer Langzeitstudie heraus, dass in 46 Prozent der untersuchten Fälle die Gene die Anzahl der Kontakte von Untersuchten erklärten, weil ihre Kontaktfreudigkeit veranlagt war. Bei 47 Prozent der untersuchten Personen waren zwei Alteri auch deshalb befreundet, weil n den Genen veranlagt war, inwieweit man als Vermittler Freunde untereinander bekanntmacht und anfreundet, so die Studie. Gerade solche komplexen Netzwerkgeflechte lassen sich besonders gut durch verschiedene Linien, Figuren und Farben in großen Netzwerkkarten veranschaulichen und verstehen, sowohl in Momentaufnahmen als auch in Langzeitbeobachtungen mit animierten 3D-Graphiken.

Visuelle Auswertung

Sowohl in der quantitativen als auch in der qualitativen Netzwerkforschung haben sich Instrumente zur Visualisierung entwickelt. Während *VennMaker* bereits bei der zumeist qualitativen Erhebung eingesetzt werden kann, sind *UCINET* und *Pajek* vor allem für die Visualisierung nach der quantitativen Datenerhebung ein hilfreiches Instrument. Was Zahlen und Texte oft nicht zeigen, lässt sich in visueller Betrachtung manchmal besser erkennen. Auch Kriminologen und Profiler wenden diese Methode an, um Zusammenhänge zu erkennen, die sich ohne diese Gesamtsicht aufgrund begrenzter Informationsverarbeitungskapazität des Gehirns sonst nicht erschließen würden.

Die *Abbildungen 8, 9 und 10* zeigen in Programmen verschiedener Anbieter die Verbindungen von Gesamtnetzwerken. Dabei lassen sich – unabhängig von den graphentheoretischen Instrumenten – augenscheinlich Rollen, Positionen, Beziehungstypen, geographische Zugehörigkeiten oder Strukturmerkmale erkennen, sowie Maklerpositionen, kohäsive Gruppen und strukturelle Löcher.

Abbildung 8: Beispiel-Netzwerkkarte mit VennMaker

Based on data from
M. Gamper and M. Kronenwett (2009)

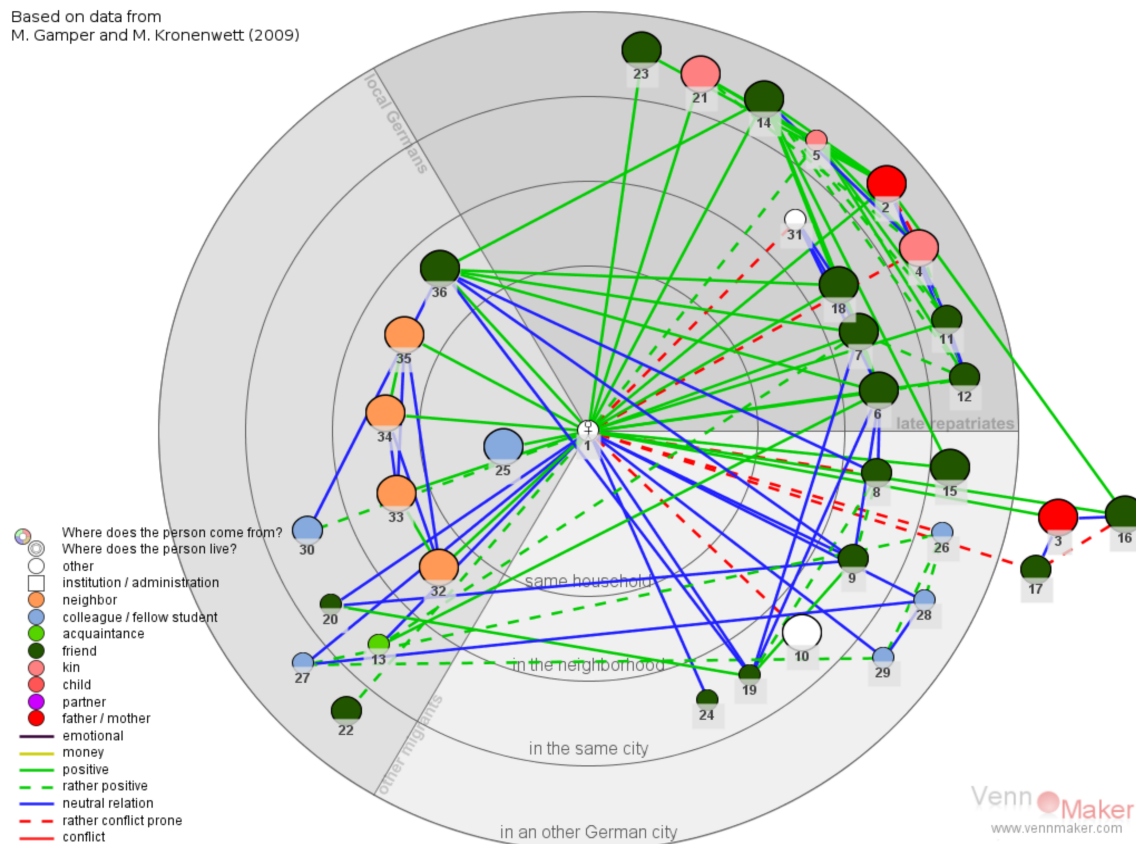
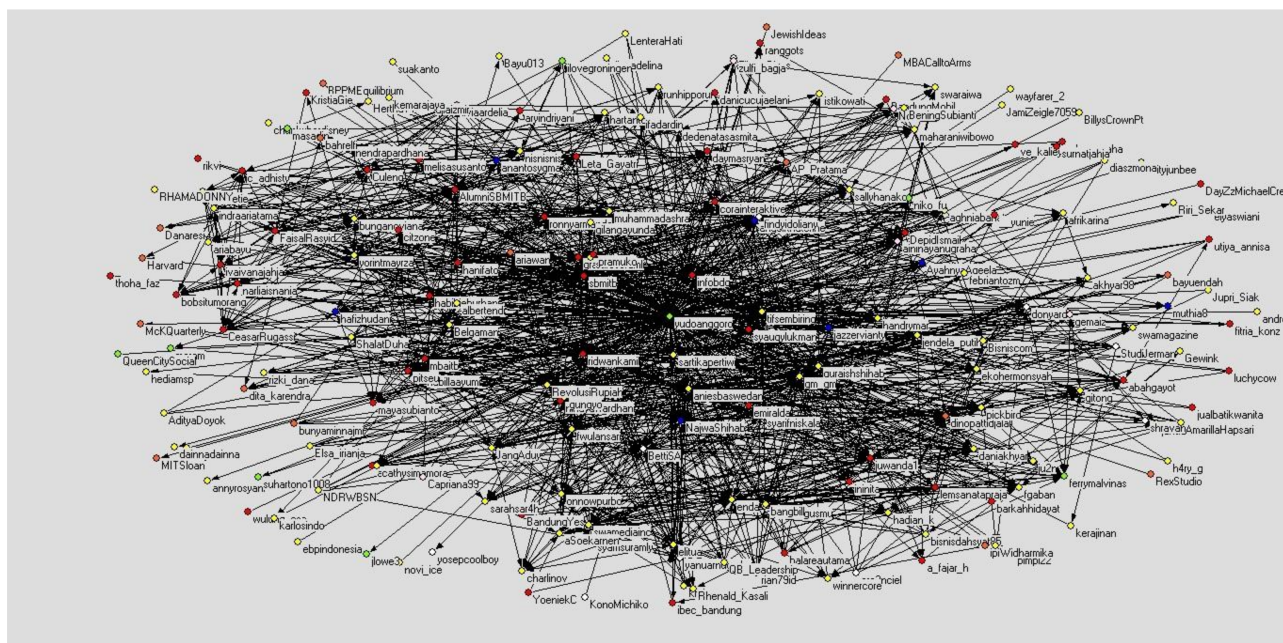
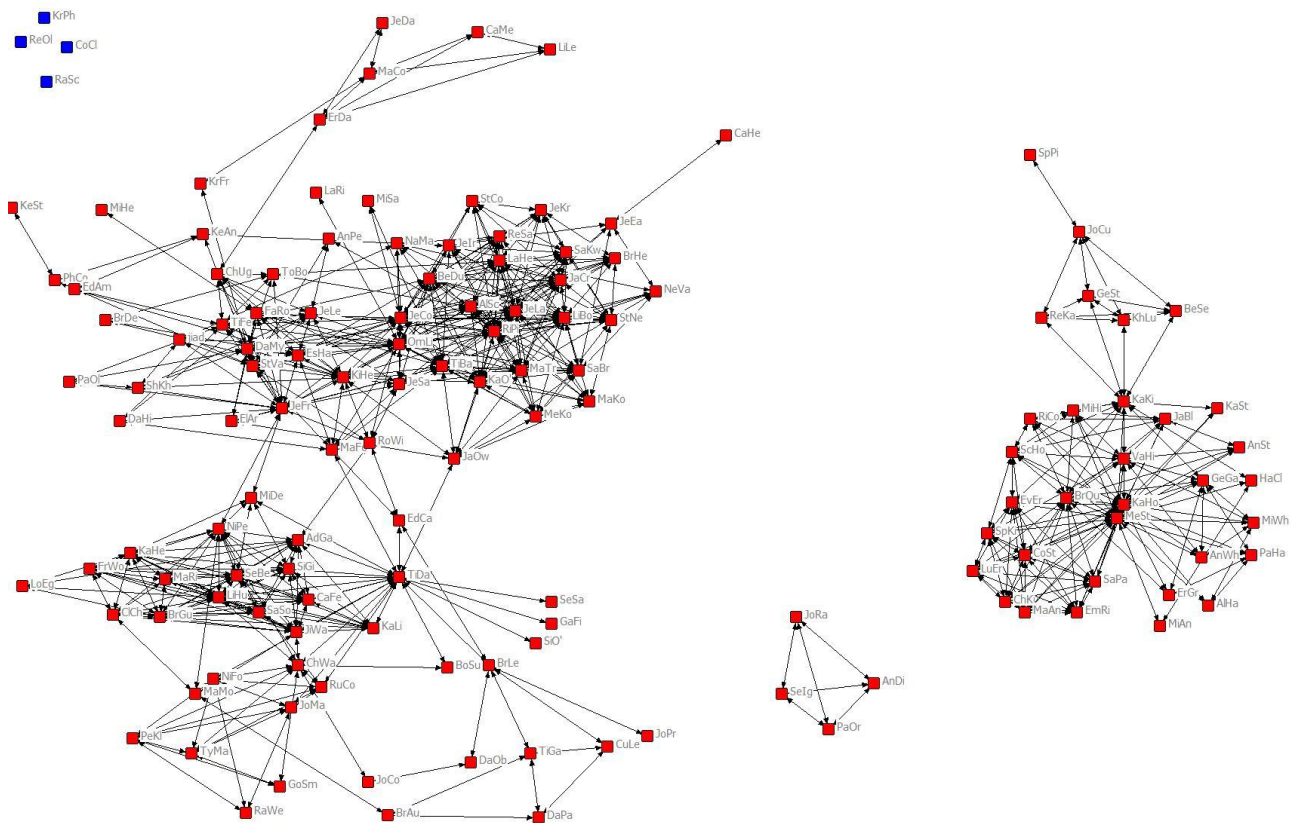


Abbildung 9: Beispiel-Netzwerkkarte mit Pajek⁵⁰



50 Abbildung eines Twitter-Netzwerks mithilfe von Pajek. Zugriff am 16.10.2013 auf <http://yudoangoro.files.wordpress.com/2012/07/twitter.jpg>.

Abbildung 10: Beispiel-Netzwerkkarte mit UCINET⁵¹



Darüber hinaus lassen sich bestimmte Beziehungsarten, Teilgruppen, Kanten und Knoten ein- oder ausblenden und Eigenschaften oder Attribute der Knoten durch verschiedene Größen, Symbolik oder Farben visualisieren (Pfeffer 2010). Sogar individuelle, soziale, aber auch kognitive und psychologische Veränderungen über Zeiträume hinweg lassen sich visualisieren. Das gilt ebenso für ein Gesamtnetzwerk, beispielsweise eine Organisation (Windhager/Zenk, Risku 2010).

Für das vorliegende Forschungsprojekt mit vergleichsweise wenigen Egos in Fallstudien, aber mit einer ausgeprägten Tiefe an qualitativen Erhebungen, wurde ein Forschungsdesign entwickelt, das auf *VennMaker* zurückgreift. Dies betrifft die Erhebung der Netzwerke selbst sowie die Verarbeitung und Visualisierung der Daten. Die Daten wurden mit einem in *VennMaker* produzierten Fragebogen erhoben und auch graphisch ausgewertet. Die Betrachtung gibt zusätzliche Impulse und Antworten zu den erhobenen Attributen und Relationen.

Mit der Vielfalt von Erhebungsmöglichkeiten in der Sozialen Netzwerkanalyse haben sich auch die Ansätze in deren Auswertung weiterentwickelt. Diese Entwicklungen sollen nachfolgend behandelt werden.

⁵¹ Abbildung eines Facebook-Netzwerks mithilfe von UCINET. Zugriff am 16.10.2013 auf <http://orgtheory.files.wordpress.com/2009/02/facebook-network.jpg>.

3.3. Die strukturelle Netzwerkanalyse in der relationalen Soziologie

Noch gibt es keine allgemeine Netzwerktheorie für die Erklärung der Entstehung und Morphologie sozialer Netzwerke und des Sozialkapitals durch Kooperationen, wohl aber eine ganze Reihe von Ansätze und Strömungen in Richtung einer Theorie. Gegenwärtig ist dieser Fluss geprägt von Analyse- und Erklärungsmodellen. Nachfolgend sollen einige, für die vorliegende Forschungsarbeit bedeutsame Modelle und Ansätze vorgestellt und diskutiert werden.

Unabhängig von zweiteiligen, entweder individualistisch oder kollektivistisch argumentierenden Erklärungsmodellen wie *Rational Choice*, versuchen die Strömungen in den strukturalistischen Erklärungsmodellen der „relationalen Soziologie“ als Hybrid vor allem die Wechselwirkung auf den Beziehungsebenen zwischen Individuum und Gesellschaft in den Mittelpunkt zu rücken (Emirbayer 1997). Sie unterscheiden sich insbesondere in ihren Ausgangspunkten der Betrachtung und der Bewegungsrichtung. Jene strukturalistischen Ansätze, die im weiteren Verlauf noch ausführlicher dargestellt werden, sind (Emirbayer/Goodwin 1994: 1425):

- (1) der strukturalistische Determinismus,
- (2) der strukturalistische Instrumentalismus und der
- (3) strukturalistische Konstruktivismus .

Emirbayer und Goodwin forderten 1994 in „Network Analysis. Culture, and the problem of Agency“ (ebd.: 1411) damit eine neue Perspektive in der sozialen Netzwerkanalyse. Mit einem „antikategorischen Imperativ“ (ebd.: 1414) fordern sie ein, in der Sozialen Netzwerkforschung nicht mehr Individuen oder Kollektive aus Kategorien heraus zu erklären. Diese Forderung, soziale Netzwerke stärker mit Blick auf ihre sozialen Beziehungen, Phänomene und Zusammenhänge zu erforschen, hat White (1992, 2008) in seiner Streitschrift „Identity and Control“ ebenso bekräftigt (1992: 14) und in einem relationalen Konstruktivismus intensiviert (Holzer 2008: 74-82), der an späterer Stelle noch diskutiert wird. Zu dieser „Relationalen Soziologie“ in Georg Simmels Tradition (Emirbayer 1997, Holzer 2008: 74.) gibt es bereits eine ganze Reihe von Studien und Konzepten – durchaus mit Unterschieden im Detail. Da die Soziale Netzwerkforschung aber für fast alle Paradigmen der Sozialwissenschaften offen ist, wird der Versuch eines unisono theoretischen Fundaments ein bunter Marktplatz voller Ideen und die heranwachsende Netzwerktheorie ein Instrument, das jede Disziplin für sich nutzen möchte. So entstanden erste Systematisierungen auf dem Weg zu Konzepten. Wassermann/Faust (1994: 4) haben beispielsweise das noch junge Netzwerkkonzept zunächst auf vier Pfeiler bzw. Annahmen gestellt:

- Akteur und Handlung in Netzwerken beeinflussen sich gegenseitig und sind nicht unabhängig voneinander.
- Relationen zwischen Knoten/Akteuren kanalisieren Ressourcen verschiedener Art.
- Die Struktur der Netzwerke begünstigt oder blockiert die Handlungsoptionen der Akteure.
- Die Struktur des Netzwerks wächst von innen und wird als ein Beziehungsmuster wahrgenommen.

Einen gemeinsamen Nenner fanden auch Freeman (2004) und Coleman (2004, Holzer 2008: 75):

- Interdependenz von Akteuren und Handlungen: Netzwerke setzen die Einbettung von Akteuren und Handlungen sowie deren Interdependenz per se voraus, daher muss die Abgrenzung von individualistisch und strukturalistisch argumentierenden Theorieprogrammen nicht mehr erklärt werden. Sie stehen nicht im Widerspruch hierzu, sondern knüpfen an bzw. vertiefen die Betrachtungen auf der Beziehungsebene.
- Graphentheoretische Gesamtbetrachtung der Beziehungsarchitekturen: Da in Netzwerken von einem Zusammenhang der Knoten und Beziehungen in stets weiterführenden Relationen und Zusammenhängen ausgegangen werden muss, werden die Beziehungen zwischen einzelnen Knoten, also Egos und Alteri, in der Sozialen Netzwerkanalyse nicht isoliert betrachtet.
- Die strukturellen Positionen determinieren wechselseitig die selektiven Verknüpfungen und damit die Kanalisierung von Ressourcen und Informationsflüssen. Individuelle Entscheidungen und Attribute sind daher nicht isoliert in der Sozialen Netzwerkanalyse zu interpretieren, sondern stets in ihrer Gesamtheit (Emirbayer/Goodwin 1994: 1414).

Die Betrachtung des Ego-Netzwerk eines Individuums alleine erlaubt keine ausreichenden Rückschlüsse auf die Struktur eines Gesamtnetzwerkes und dessen Leistungsfähigkeit. Genauso erlaubt die Betrachtung der Strukturebene allein nicht die Erklärung des individuellen Handelns von Akteuren. Die Analyse sozialer Netzwerke ist komplexer. Empirisch betrachtet tauchen oft überraschende Phänomene und Ursachen von Strukturen und Mustern auf. So erklärt beispielsweise manchmal die räumliche Nähe zweier Individuen, die zufällig zur selben Zeit am selben Ort sind, eine entstehende Verbindung (Feld/Carter 1998). Die Erklärungen können auch exogen außerhalb des Untersuchungsgegenstands liegen, wie beispielsweise mehrfach an den beiden analysierten Tourismusstandorten Organisationen oder persönliche Kontakte außerhalb des lokalen Ego-Netzwerks über die Entstehung und Veränderung von sozialen Beziehungen im Tourismus-Netzwerk entschieden. Exogene Beratungen oder Zwänge fielen durch die qualitativen

Befragungen und Experteninterviews auf. Die Frage, ob eine Struktur oder eher das Individuum für die Entstehung einer Beziehung ausschlaggebend ist, bleibt aus dieser Perspektive stets im Einzelfall zu prüfen und im Kontext zu verstehen. Daher sollten alle Perspektiven denkbar bleiben und nachfolgend zunächst im einzelnen vorgestellt werden.

3.3.1. Der strukturalistische Instrumentalismus

Die Perspektive des *strukturalistischen Instrumentalismus* wurde vor allem einhergehend mit der Erforschung des Konzepts des Sozialkapitals beflügelt, das man gern mit handlungstheoretischen Konzepten nutzbar gemacht hätte. Diese Perspektive verfolgt vor allem individualistische, akteursbasierte Erklärungsmodelle, wie aus dem Labor der Spieltheorie, und geht unter normativen Gesichtspunkten davon aus, dass „Netzwerke zwar als 'constraints' des Handelns konzipiert sind, ihre Entstehung oder Transformation aber entweder gar nicht oder aber mithilfe klassischer Formeln der individualistischen Handlungstheorie erklärt“ (Holzer 2008: 77 f.) werden können. Die Spieltheorie beteiligt sich vor allem experimentell an den Erklärungsversuchen der Entstehung von sozialen Netzwerkstrukturen (Myerson 1977, Föllmer 1974, Chwe 2000). Unter der Annahme bestimmter Nutzenfunktionen der Teilnehmer von spieltheoretischen Experimenten wird hier beispielsweise die Struktur effizienter oder paarweise stabiler Netzwerke untersucht (Heidler 2008: 361). Das Individuum hat zunächst einen eigenen Willen und entscheidet danach. Es gibt darüber hinaus auch Faktoren, die über die Entscheidungsgewalt des Individuums stehen.

Die akteursbasierten, individualistischen Ansätze gehen zurück bis auf Adam Smiths „invisible hand“ (Smith 1787), oder gemäß Bernhard Mandevilles Bienenfabel „Wenn jeder an sich selbst denkt, ist an alle gedacht“ (Mandeville 1714). Moralisches Handeln wird als positives Nebenprodukt der Marktbeziehungen gesehen und durch das *Nash*-Gleichgewicht als rationale Strategie erklärt (Nash 1950). Ein Gemeinschaftssinn als Faktor der individuellen Entscheidung wie bei White (2008: 279 ff.) fehlt jedoch und auch Netzwerkversagen oder das Trittbrettfahren lassen sich mit diesem Ansatz nicht erklären.

Emile Durkheim (1893: 243) dagegen stellt in seinen Gruppenstudien fest, dass wirtschaftliche Beziehungen nur oberflächlich und zeitlich begrenzt sind. Handel und Gewerbe bringen kein zivilisiertes und tugendhaftes Verhalten hervor; dieses müsse vielmehr vorher schon dagewesen sein. Baumann (2000: 11 f., 21) sieht hier zudem auch einen philosophischen Widerspruch, denn Moral könne nie vom Individuum ausgehen, sondern sei immer das Ergebnis des Ringens und der Interaktion vieler Individuen bzw. eines Kollektivs. Mit dem Fokus auf das Individuum und dessen

Handeln in Subsidiarität unterstelle man Netzwerken ohnehin eine bisher nicht nachweisbare Gesamtrationalität (Holzer 2008: 77 f.) als unabhängige Variable zwischen Entscheidung des Individuums und dem Ergebnis. Gerade das hat die Illusion geweckt, Netzwerke und Sozialkapital ließen sich mit Managementkonzepten für Wirtschaft und Politik wie Instrumente einsetzen. Das Problem des *Freeridings* zeigt aber, dass allein eine Beobachtung des Handelns von Individuen nicht die Lösungen gegen unerwünschtes Handeln in sozialen Netzwerken liefern kann. Zweifelsohne leistet diese Perspektive aber einen Beitrag zum Gesamtverständnis der Einflüsse und Zusammenhänge. Gerade in der Steuerung von Sozialkapital in künstlich geschaffenen Netzwerkstrukturen ist dieser strukturalistische Instrumentalismus ein wichtiger Ausgangspunkt für die Forschung.

Sydow (1992) beispielsweise spricht von strategischen Netzwerken, regionalen Netzwerken oder Clustern, denen als Organisationsform verschiedene Vor- und Nachteile gegenüber Markt und Hierarchie zugeschrieben werden (Williamson 1985). In einer Studie im Auftrag des Gesellschaft für Projektmanagement e. V. untersuchte Sydow (2011) qualitativ und quantitativ das Kooperationsverhalten zwischen Betrieben in gemeinsamen Projekten vor allem mit Blick auf Handlungskonzepte für Projektmanager, wie diese Kooperationen zu fördern. In der Wirtschafts- und Industriesoziologie werden Unternehmensnetzwerke häufig als Institutionen verstanden, die Aktivierungspfade oder strategische Handlungsmöglichkeiten wie ein Inkorporierungsmuster bündeln (Hessinger 2001: 57, Anderson/Hakansson/Johanson 1994). Sie werden oft als Hybrid oder Alternative zu Markt oder Hierarchie als Organisationsform behandelt (Powell 1991).

Diese Art von Handlungskonzepten kann durch einseitige oder zu sehr auf bestimmte Märkte spezialisierte Betrachtungen irreführende Nutzen-Erwartungen gegenüber sozialen Netzwerken fördern, beispielsweise ein optimiertes Beziehungs-Muster für mehr Wachstum von Sozialkapital und mehr Output. In der Managementforschung für den Tourismus wurden empirische Daten oft in Handlungskataloge übersetzt, die strategische Netzwerke erstens als Notwendigkeit betrachten und ihnen zweitens einen „Blanco-Schein“ für unternehmerischen Erfolg im Tourismus ausstellen (vgl. Pechlaner 2001, Raich 2006, Pechlaner/Raich 2008). Netzwerke und das verbundene Sozialkapital werden als Form der Organisation betrachtet, die das Handeln der Individuen in Konzepten harmonisiert, um wettbewerbsfähiger zu werden. Aber: Auch im Netzwerk entstehen – wie bei Märkten und Hierarchien – Transaktionskosten und Agenturprobleme zwischen Unternehmen (Williamson 1985) und es kann auch Versagen eintreten.

Misstrauen und Vertrauen verursachen Kosten. In der Tourismusbranche des untersuchten

Bundeslands versagten Konzepte und Netzwerke mehrmals in den vergangenen 20 Jahren aus solchen Gründen, wie an späterer Stelle in der Auswertung der Expertengespräche nachzulesen ist. Handlungskonzepte erzielten nicht die erwarteten Ergebnisse und Wirkungen, was vor allem in den Expertengesprächen häufig bemängelt wurde, da viele Akteure an den Handlungskonzepten ermüden und das Vertrauen in neue Ideen schwinde. Dagegen funktionierten Konzepte und Projekte in den Netzwerken, solange Freundschaften zugrunde lagen. Daher folgt an dieser Stelle der Versuch einer stärkeren Annäherung an die strukturalistisch-instrumentalistische Betrachtung sozialer Netzwerke seitens der Soziologie.

Freundschaften beginnen oft mit Gefälligkeiten und der damit verbundenen Schuld oder Erwartung einer Gegenleistung, aber ohne Vertrag, sondern basierend auf Vertrauen und Moral. Diese Wechselwirkung von Relationen erfordert eine inhaltliche Analysetiefe der Relationen zwischen Akteuren und ihren Alteri auf lokaler Ebene einerseits, aber auch auch den Blick auf den Kontext der Beziehungsstruktur andererseits. Es geht bei der Wechselwirkung nicht unbedingt um exakte, identische Gegenleistungen, sondern vielmehr um das Prinzip. Reziprozität als Erwartung von Gegenleistungen geht zwar von Individuen aus, ist jedoch zudem eingebettet in kulturelle und soziale Zusammenhänge, beispielsweise durch die jeweiligen Normen, die Moral oder Tugenden einer bestimmten Gesellschaft (vgl. Baumann 2000: 1-30). Insofern kann eine bestimmte Sozialstruktur Grund für das kooperative Verhalten von Individuen sein, wie bereits in Thomas Hobbes Gesellschaftsvertrag „Leviathan“ (1651, 1909) das Handeln der Menschen normativ beeinflussen und dadurch beispielsweise Sozialkapital wachsen lassen oder Netzwerkversagen vermeiden. Die Gegenseitigkeit von Beziehungen und damit Wechselseitigkeit zwischen Individuum und Struktur ist ein wichtiger Bestandteil der menschlichen Erfahrungen und damit dessen individueller Entwicklung und der Entwicklung von Vertrauen und Sozialkapital (vgl. Kadushin 2012: 162-180, Putnam 1995). Auf dieser Betrachtungsebene können dann auch Zusammenhänge über die Beziehung zweier Knoten hinaus – beispielsweise einer Marktbeziehung – gefunden werden. Simmel wies bereits auf den „unsichtbaren Dritten“ hin, der direkt oder indirekt ein Vermittler zweier Knoten sein kann, ebenso aber auch ein Nutznießer bzw. „lachender Dritter“ (Simmel 1950: 135) – auch von der Reziprozität oder Vertrauen einer Relation zwischen zwei anderen Knoten. Zunehmend werden folglich nicht zwei Knoten und ihre Relation nur isoliert betrachtet, sondern auch drei Knoten und ihre Zusammenhänge.

Burt entwickelte (1952) diesen triadischen Ansatz weiter und erklärte mit seinem *Konzept der strukturellen Löcher* (ebd.) auf höherer Analyseebene auftretende Strukturdynamiken. Gerade dort,

wo sich in Strukturen Löcher befinden, gibt es Anlässe für die Entstehung neuer Verbindungen wie bei Putnams *bridging* (Putnam 2000: 23). Auch Homophilie (Lazarsfeld/Merton 1955, 1978) – in diesem Zusammenhang zu verstehen als „zwei von einem Schlag“ – kann unregelmäßige und häufige Relationen oder sogar Konzentrationen innerhalb einer strukturell betrachtet eigentlich gleichen Population erklären. Lazarsfeld/Merton unterscheiden dabei *Status-Homophilie* und *Werte-Homophilie* nach Motivation der entstehenden Relation. Putnam ergänzt in seinem ähnlichen Ansatz des *bondings* zudem Verbindungen durch familiäre oder räumliche Nähe (Putnam 2000: 19). Merton zeigt allerdings in seinem *Matthäus-Prinzip* (Merton 1968) auch Grenzen auf, indem er eine begrenzte Kapazität von interpersonellen Netzwerken beim Individuum beschreibt. Damit ließen sich größere Netzwerke nicht mehr vollständig erklären.

3.3.2. Der strukturalistisch-deterministische Ansatz

Die Position der *strukturalistisch-deterministischen Perspektive* in der Sozialen Netzwerkanalyse hingegen legt ihr Augenmerk stärker auf die Relationen zwischen Egos und Alteri und nutzt hierfür vorwiegend mathematische Modelle, Methoden und Berechnungen. Die Verfügbarkeit vor allem an quantitativen Daten steigt mit den Möglichkeiten des *Data Minings*⁵² immer weiter an. Der Mangel an soziologischer Tiefenschärfe, wie Holzer (2008: 77 f.) kritisiert, ist allerdings in dieser „neuen Netzwerkforschung“ (Watts 2004) oder „neuen sozialen Physik“ (Urry 2004) durchaus eine problematische Erscheinung. Es gelingt ihr nur schwer, so kritisieren Watts und Holzer, das mathematische Datenkonstrukt mit soziologischer Substanz anzureichern. Erklärungen und Zusammenhänge greifen damit nur kurz oder treten zunächst in den Hintergrund des *Data Minings*. Zweifelsohne haben in den Anfängen Burt (1992, 2001, 2007) und Granovetter (1973, 1985) wichtige Beiträge und Impulse zur sich immer rascher entwickelnden Netzwerkforschung geliefert. Zudem haben die mathematisch und graphentheoretisch orientierten Konzepte und Methoden der Netzwerkforschung neuen Schwung gegeben. In einer Welt, in der immer mehr Menschen unabhängig von Raum und Zeit technologisch miteinander vernetzt sind und sich daher immer wieder neue Phänomene der sozialen Schließung und Überbrückung in Netzwerkstrukturen zeigen, war diese Entwicklung sicher eine rechtzeitige Einstimmung auf neue Forschungsfelder. Viele Entwicklungen wurden auf Strukturebene sozialer Beziehungsarchitekturen sichtbar, die in immer größeren Datensätzen berechnet und visualisiert werden konnten. Viele Phänomene ließen sich damit erklären, wie beispielsweise die räumliche oder soziale Mobilität bzw. Abwanderung. So

⁵² Data Mining ist der englische Fachbegriff für das systematische, internetbasierte Erfassen und Speichern von Daten.

trafen die Prognosen von Anthony Giddens in „Die Konsequenzen der Moderne“ über die Entbettung und Rückbettung von Strukturen (Giddens 1996: 33-42) in der Entwicklung der Globalisierung und der Vernetzung in sozialen Netzwerken des Internets weitestgehend zu. Sie wurden demnach durch politische und gesellschaftliche Transformationen wie die Globalisierung oder die aufkommenden Informations- und Kommunikationstechnologien – auch Digitalisierung genannt – ausgelöst und beeinflussen das soziale Handeln der Menschen.

Auch Granovetters Modell von *starken* und *schwachen Verbindungen* in ego- und Gesamtnetzwerken (Granovetter 1973) wurden viel zitiert und in vielfältigen Forschungsprojekten bestätigt und weitergedacht. Granovetter zeigte den Zusammenhang zwischen der Stärke von Relationen zwischen Egos und Alteri im Zusammenhang mit einer Gesamtstruktur sozialer Netzwerke, erklärte aber auch den Zusammenhang zu individuellen Entscheidungen, beispielsweise bei der Jobvermittlung. Burts *strukturelle Löcher* (1992) erklären ebenso noch heute in der sozialen Netzwerkanalyse viele Phänomene, vor allem der sozialen Schließung und Überbrückung innerhalb von sozialen Netzwerken und wie strukturelle Löcher diese individuelle Entscheidung beeinflussen können.

Die Entstehung von Netzwerken wurde und wird aber in der Theorie immer noch als Ergebnis sozialen Handelns, insbesondere von Selektionsprozessen, betrachtet und damit zweidimensional in einem Koordinatensystem zwischen Ego und Alteri konzipiert; als wären Relationen immer schon vorhanden (vgl. Radcliffe-Brown 1940: 4) und ohne Vorgeschichte immer schon da gewesen. White (2008: 21f.) nennt diese wichtigen Vorgeschichten *Stories*. Damit bleiben das Wie und Warum der Beziehungsstrukturen insgesamt unbeantwortet. Das wirft die Strukturalisten auf dem Weg zu einer allgemeinen Netzwerktheorie hinter den erreichten Stand zurück (Holzer 2008: 78).

Hakanson modellierte sogar ein zweidimensionales Schachbrett, auf dem Akteure ihr soziales Handeln mit anderen Aktivitäten und Ressourcen kombinieren und rekombinieren, dies über Strukturaufbau kontrollieren und Vertrauen aufbauen. Dabei gebe es eine Gesamtrationalität auf der Ebene des gesamten Schachbretts sowie eine Anschlussrationalität. Das erklärt aber Strukturen sozialer Netzwerke nur teilweise, weil es mehr als diese beiden Rationalitäten gibt, wie sich auch in den hier durchgeführten regionalen Fallstudien mehrfach zeigte. Denn allein die Existenz eines rationalen Verhaltens, das sich auch berechnen lässt, garantiert nicht, dass Individuen sich gemäß dieser beiden Rationalitäten entscheiden. Das Bild des Schachbretts greift zu kurz. Die Entscheidungen in sozialen Netzwerken sind komplexer als die Züge und die Entscheidungsmenge beim Schach. Podolny/Page (1998: 66), die sich mit Netzwerken zwischen

Organisationen beschäftigten, warfen dazu eine wichtige Frage auf: Wenn mit steigender Unsicherheit die Kooperationsbereitschaft zwischen Organisationen und Akteuren steigt, warum gibt es dann immer noch fehlende Netzwerkbeziehungen bzw. stattdessen Märkte oder Hierarchien? Auch dieses Netzwerkversagen kann situative oder funktionale Gründe in einem bestimmten Kontext haben (ebd.: 70 f.).

Rank (2003, 2008) zeigt in empirischen Studien beispielsweise, dass den sichtbaren, formalen Strukturen in intra-organisationalen *Netzwerken* ferner auch informelle Netzwerke unterliegen, die fallweise sehr unterschiedliche Ausprägungen haben. Diese können eine Reaktion auf das Netzwerkversagen sein und damit auch ein Beleg für die Unvollkommenheit und das Ausblenden von Randbedingungen, Ausnahmen und Zusammenhängen, die es *out of the box* geben kann. Bereits Moreno (1934), Newcomb (1961) oder Krackhardt (1987, 1990, 1992, 1999) zeigten in ihren Studien Gruppen, Freundeskreise oder informelle Netzwerke, die parallel zu formalen bzw. größeren Netzwerken existieren. Den Kontext und die Entstehungsgeschichten in die Analyse einer Netzwerkbeziehung mit einzubeziehen ist elementar für das Gesamtverständnis.

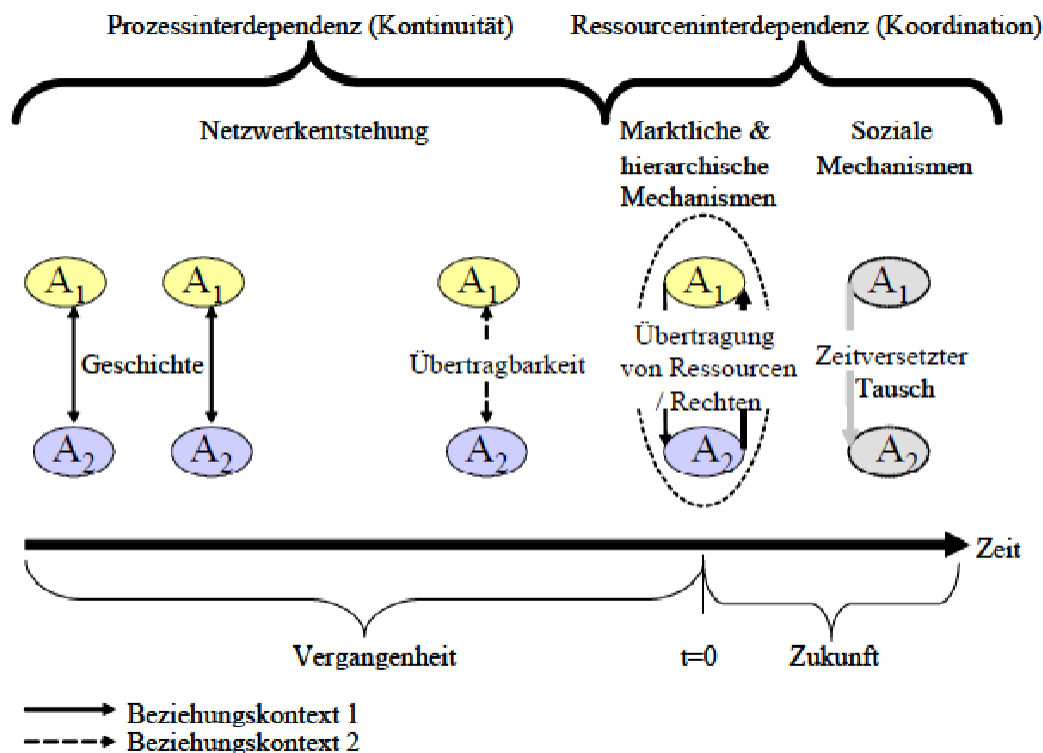
Es sind letztlich jeweils zwei Akteure mit eigenem Willen, die Entscheidungen über Kooperationen, also Schließung oder Überbrückung in einer Netzwerklücke treffen – in formalen oder auch informellen Strukturen. Jedes soziale Netzwerk hat seine eigenen Normen, Moral oder Tugenden, Zwänge und Geschichten, die sich nicht allein aus der Struktur als solcher erklären. Nicht immer folgen diese Entscheidungen Adam Smiths „unsichtbarer Hand“ (1787/1937: 423), sondern es zeigt sich eine „unsichtbare Wand“ (Baurmann 2000: 23 f.), wo es keine perfekten Rationalitäten gibt und keine vollkommene Entscheider. Damit mündet die Problematik wieder im soziologischen Theorieprogramm. Auf der Suche nach den Faktoren der Netzwerkentstehung und dessen Veränderungen sei an dieser Stelle nochmal ein kurzer Rückblick zu den Anfängen der Gesellschaftstheorie und des Liberalismus erlaubt.

Was Thomas Hobbes in seinem „Leviathan“ (1651, 1909) als „Krieg eines Jeden gegen jeden“ (ebd.: 4) beschreibt, lässt sich auch rein metaphorisch auf die untersuchten Tourismus-Netzwerke anwenden. Die Akteure stehen am Markt in gegenseitiger Konkurrenz um Gäste und deren Konsum. Der Erfolg in diesem Wettbewerb ist für die meisten Betriebe existenziell. An beiden untersuchten Standorten dieser Studie war die Suche nach Vertrauen in soziales Verhalten oder eine Institution sehr ausgeprägt. Was der Liberalismus und der Kapitalismus versprochen hatten, nämlich ein moralisches Verhalten als Nebenprodukt wirtschaftlichen Handelns, weil es nach Nashs Theorie Gleichgewichts die rationalste Strategie wäre, trat meist nicht ein. Blockaden oder

so genanntes Trittbrettfahren traten bei den befragten Akteuren dagegen häufig auf, entweder als Betroffene oder als Beobachter. Das prägt die Wahrnehmungen und Entscheidungen über soziale Schließung und Überbrückung. Diese kurze Verknüpfung von Theorie und Praxis in den qualitativen Studien an den Tourismusstandorten soll nur kurz demonstrieren, wie wichtig es ist, über den Tellerrand des deterministischen Strukturalismus und seiner quantitativen Daten hinaus zu schauen und danach wieder rückzukoppeln.

Um die soziale Schließung und Überbrückung von Kontakten in Beziehungsarchitekturen zu verstehen, gibt es eine ganze Reihe an Ansätzen, mit denen die Daten weitergedacht werden können. Nachfolgend ein paar beispielhafte Gedankenexperimente: Burt (1992) erklärte in „Structural Holes“ die Schließungs- und Überbrückungsmechanismen in sozialen Netzwerkstrukturen mit Blick auf Effizienz und Vorteile durch Information und Kontrolle. Rost (2006) beschreibt Schließungs- und Überbrückungsmechanismen (ebd.: 33 f.) aus den Interaktions-Kontexten heraus durch Prozess-Interdependenz und Ressourcen-Interdependenz und zeigt damit eine zusätzliche Dimension der Beziehungen nach zeitlichen Aspekten und verschiedenen Kontexten (siehe Zusammenfassung in *Abbildung 11*).

Abbildung 11: Schließungs- und Überbrückungsmechanismen (Rost 2006: 33 f.)



Prozess-Interdependenz ist dabei ein Produkt der Vergangenheit, also mit Whites Worten *Stories* (White 2008: 20 f.), und erklärt die Netzwerkentstehung durch eine damit verbundene Kontinuität.

Dies könnte in den untersuchten Tourismusregionen Netzwerkstrukturen erklären, die durch Erfahrungen miteinander in wirtschaftlicher und sozialer Interaktion entstanden sind. Ressourcen-Interdependenz dagegen fokussiert mit Blick auf die Zukunft die Koordination als Erklärung für soziale Schließungs- und Überbrückungsmechanismen (Käser 2005, Bourdieu 1985: 243, 248, Loury 1977, 1987, Coleman/Hoffer 1987, Baker 1990, Putnam 1995) und würde in den untersuchten Tourismus-Netzwerken Strukturen erklären, die durch Hoffnung auf Verbesserung des Outputs des Sozialkapitals in Zukunft gerichtet sind, beispielsweise durch ein innovatives Konzept.

Coleman (1988) fokussierte sich bei der Erklärung der sozialen Schließungs- und Überbrückungsmechanismen auf die Entstehung von Sozialkapital und Vertrauen in sozialen Netzwerken als „credit slips“ (ebd.: 102), so etwas wie einen Vertrauensvorschuss. Woher kommt dieser? Mit seiner Austauschtheorie postuliert Schenk (1984: 120), dass der Akteur in der Erwartung einer Gegenleistung Beziehungen aufbaut und pflegt. Mit dieser Interdependenz von Leistungen und den damit verbundenen Unsicherheiten und Risiken finden sich ergo auch Schnittstellen zum ökonomischen Theorieprogramm. So diskutiert beispielsweise Rost (2006: 13 f.) – von der Transaktionskostentheorie abgeleitet – die Höhe der Kosten von Beziehungen, die je nach Intensität Autonomie- und Koordinationskosten beeinflussen, und zeigt ähnlich wie Granovetter, dass die zunehmende Intensität von Netzwerkbeziehungen nicht *per se* auch den Nutzen erhöht, sondern sogar schmälern kann. Demzufolge wird modellartig eine Kombination von starken und schwachen Beziehungen vorgeschlagen, die die jeweiligen Stärken verbindet und Schwächen eliminiert. Unter diesen Gesichtspunkten zeigt sich, wie eine Erweiterung des strukturalistischen Determinismus über dessen Horizont mehr Erklärungsansätze liefern kann. So erklärt sich beispielsweise auch die Bedeutung von Moral und Tugend in sozialen Netzwerkbeziehungen, wie Baumann postuliert: „Denn die Kluft zwischen individueller und kollektiver Rationalität wird tiefer, wenn soziale Beziehungen in anonymen Großgruppen mit fehlenden Abgrenzungen nach außen und mit wechselnden Interaktionspartnern ohne engen, persönlichen Kontakt stattfinden“ (Baumann 2000: 29).

3.3.3. Der strukturalistische und relationale Konstruktivismus

An Baumanns Forderung knüpfen auf der fortwährenden Suche nach einer Netzwerktheorie die Vertreter eines Konstruktivismus theoretisch an – zunächst systemtheoretisch. Es geht darum, Netzwerke als Emergenzebene zwischen Organisation und Gesellschaft (Teubner 1993), als soziale Systeme nach Luhmanns Systemtheorie (1975) zu verstehen oder abzuleiten (Fuchs 2001, Holzer 2008:

94). Fuhse (2006) verknüpfte Luhmanns Kommunikationstheorie mit Whites Netzwerkkonzept und fand dabei viele Schnittstellen. Kommunikation als Handeln in Netzwerken konstruiert demnach Sinnstrukturen und Identitäten, Akteure und *Stories*. Über diesen Umweg lassen sich Netzwerke wiederum als soziale Systeme verstehen. White störte sich an allen Ansätzen, die versuchen, der Entstehung und Veränderung dieser Systeme Logiken zu unterstellen. Er geht vielmehr von einem chaotischen „Schachbrett, einer verrückten Welt aus, die in der Wissenschaft ergänzend zur Normalität mehr Beachtung verdient habe (White 2008: 1). White, der mit anderen Harvard-Strukturalisten auf dem Weg zu einer eigenständigen Netzwerktheorie die Verknüpfung von soziologischen Theorien mit der empirischen Forschung versuchte, ging eigene Pfade. Seine vorübergehende Konzentration auf mathematische Verfahren war nur ein notwendiger Zwischenschritt, um diese Lücke zu schließen. Immer stärker rückten die Beziehungen zwischen Knoten selbst in den Mittelpunkt der Betrachtungen. White und seine wissenschaftlichen Weggefährten, wie unter anderem Mark Granovetter und Paul DiMaggio, waren damit die Pioniere eines relationalen Konstruktivismus. Der Mathematiker und Soziologe White wollte mit seiner Netzwerkforschung eine *Theorie der Sozialen Strukturen* aufstellen (Holzer 2008: 79). „It seems to me that 'Why?' is becoming the easy question of social analysis“ (White 2008: XVII). Die Analysen sollten auch erklären können, wie und warum beobachtete Architekturen in sozialen Netzwerken entstanden sind und sich veränderten. Auch wenn White beides noch nicht gelang, so schaffte er dennoch eine stärkere Vernetzung strukturalistischer Beobachtungen mit soziologischen Erklärungsmodellen, auf deren Pfad mit empirischer Forschung die Grundlagen einer Netzwerktheorie gefestigt werden konnten. Dabei zog er zunächst mit der 1992er-Ausgabe seines Hauptwerks „Identity and Control“ viel Kritik und Unmut auf sich, weil er offen von einer Stagnation der Netzwerkanalyse in den Sozialwissenschaften sprach (Holzer 2008, White 1992: 3) und daher weitestgehend auf die klassischen Theorie-Fundamente verzichtete, d. h. kaum einen Soziologen zitierte. Er ignorierte die bisherige Terminologie und Topologie der Netzwerkforschung und führte eigene neue Begriffe ein.

„Kaum eine Besprechung dieses Werks kommt ohne den Hinweis aus, dass der Rezensent angesichts der teilweise eigenwilligen Terminologie und der oft abstrakten Darstellung selbst nicht wisse, ob er oder sie White überhaupt verstanden hätte (vgl. Stinchcombe 1993). Die Kapitelorganisation und der Sprachstil vereinfachen das Verständnis jedenfalls nicht. So beginnt das Buch nach einigen einführenden Absätzen mit einer Reihe von Definitionen, die im Grunde voraussetzen, dass man den Rest gelesen hat. Hat man diese Schwierigkeiten einmal überwunden, stößt man auf einen originellen – wenn auch keineswegs ausgereiften – Versuch, Netzwerke ins Zentrum soziologischer Aufmerksamkeit zu rücken.“ (Holzer 2008: 80)

Das blieb nicht ohne Folgen. In vielen neueren Aufsätzen und Werken wird White ignoriert, wie beispielsweise in Charles Kadushins „Understanding Social Networks“ (2012) oder, wie soeben von Holzer (2008) zitiert, harsch kritisiert.

Inzwischen hat White im Jahre 2008 eine überarbeitete Auflage veröffentlicht, in der er seine umstrittene Einleitung etwas entschärft hat und im vierten Kapitel mit dem sehr offenen Begriff der „Styles“ (White 2008: 112) versucht, eine Brücke zwischen soziologischen und ökonomischen Theorieprogrammen zu schlagen. Er beschreibt dazu sehr weitläufig und offen eine Sensibilität oder Interpretation, die sich in Erfahrungen niederschlägt und unabhängig von der Netzwerkstruktur dadurch eigene Grenzen abhängig vom individuellen Wahrnehmungshorizont entwickelt (White 2008: 113-117). Weitere wichtige Begriffe Whites für die vorliegende Forschungsarbeit seien hier kurz vorgestellt:

Identity and control

Den Begriff der Identity operationalisiert White in einer allen verständlichen Sprache: dem Spielen. Ein Spielplatz, auf dem verschiedene Kinder spielen, dient als Beispiel. Wir kommunizieren mit unserer Umwelt, um Unsicherheit zu reduzieren. Die daraus erwachsenden Erfahrungen oder sozialen Fußstapfen prägen unsere Vorstellungen von anderen: Identitäten. So finden sich auf dem Spielplatz Identitäten wie beispielsweise der Ängstliche, die Liebevolle, die Mutige oder der Coole. Damit verbunden sind jeweils Erfahrungen mit Ereignissen, aus denen sich Identitäten nähren. Es sind also im Kontext nicht nur biophysikalische Merkmale, sondern vor allem der Charakter, der sich im Handeln von Personen zeigt (White 2008: 2-6) oder auch bei Figuren im Film.

Auch wenn White hier wie bei seinen anderen Definitionen und Operationalisierungen kaum explizite Bezüge zu Vertrauen herstellt, sollten Identitäten ebenfalls als dynamische Institutionen des Vertrauens⁵³ betrachtet werden, welches sie generieren. Seine Erklärungen verleiten an manchen Stellen womöglich auch zu der Annahme, er vertrete einen deterministischen Strukturalismus oder einen individualistischen. Mit den Identitäten verhindert er aber genau eben das. Identitäten selbst sind das Produkt von Netzwerkbeziehungen und haben daher ihren Ursprung weder allein in der Struktur noch allein im Individuum. Gerade mit Blick auf die Netzwerkbeziehung als Ursprung wäre aber das Vertrauen als Parameter einzuführen. White umgeht den soziologisch umfangreich diskutierten Begriff des Vertrauens mit dem Terminus

53 „In sum, trust can be defined as a bet with a certain level of risk and certain stakes, i. e. how much can be won or lost trusting“ Coleman (1990).

Kontrolle, den er wie eine erste Ableitung von Vertrauen benutzt. Kontrolle sei ein zentraler Ursprung sozialer Strukturierungsprozesse. Kontrolle und Gleichgewicht in sozialen Netzwerken liefern ein Gefühl von Sicherheit und Geborgenheit. Soziales Handeln in Netzwerken ist auf Kontrolle ausgerichtet (White 2008: 6 f.).

Netdoms und Disziplinen

In bewusster Anlehnung an Luhmanns *Systemtheorie* geht auch White (2008: 13) davon aus, dass nicht jedes Individuum nur *eine* Identität besitzt, sondern je nach sozialer Umgebung unterschiedliche hat. Das ist wenig überraschend, aber er trägt in seinem Konzept diesem Umstand mit den Begriffen *Netdoms*, *Networks* und Disziplinen Rechnung. *Netdom* setzt sich dabei zusammen aus „net“ von „networks“ und „dom“ von „domain“. „Netdom is not a thing, it is a experiential process, usally transistory but with impact to so awesome that participants cannot bring it into focus“ (ebd.: 7). White vergleicht *Netdoms* mit dem Begriff der Kommunikation bei Luhmann und einer Mischung aus Relation, Thema und Verständnis. Sie sind keine Rollen oder Funktionen im System, sondern ergeben sich aus der Interaktion und Zugehörigkeit zu spezialisierten Beziehungen, wie bei einem gemeinsamen Hobby oder einer identischen Lebenseinstellung, wie etwa *LOHAS*⁵⁴. Soziale Netzwerke im Internet wie *Facebook* und deren Gruppen und Freundeskreise sind – technologisch bedingt – besonders weitverbreitete Plattformen solcher *Netdoms*. Von Identitäten, Rollen und *Netdoms* müssen bei White auch Disziplinen unterschieden werden, wobei alle stets einer mitunter chaotischen Veränderungsdynamik unterliegen, wie er immer wieder betont. Es gibt Situationen und Interaktionen, aus denen neue Identitäten wachsen, insbesondere bei Anstrengungen um soziale Kontrolle. Diese typologisiert White in drei Disziplinen (ebd.: 63 ff.):

- „*Interface*“: Die „Produktionsdisziplin“ fordert Qualitätsstandards ihrer Teilnehmer wie beispielsweise am Markt oder in dieser Forschungsarbeit im Wettbewerb der Tourismus-Destinationen
- „*Arena*“: Ähnliche Identitäten befinden sich dabei im stärkeren Wettbewerb zueinander.
- „*Council*“: Prestigebildung oder -festigung durch das Potenzial, andere in dieser Situation zu mobilisieren und damit zur Lösung oder Verbesserung beizutragen.

Diese Typologien können auf dem Weg zu einer Netzwerktheorie besonders elementar sein. Auch wenn White eine allgemeine Logik der Entstehung und Veränderung von Netzwerkstrukturen

54 LOHAS steht als Abkürzung für Lifestyle of Health and Sustainability.

ablehnte, ist die Systematisierung ihrer Prozesse und ihre Motivation ein wichtiger Schritt.

Ties und Stories

Mit *Ties* und *Stories* setzt White (2008: 20-29) seinen wichtigsten Akzent in der Soziologie. Die bisher eher oberflächlichen Befunde der früheren Netzwerkanalyse versucht er mit theoretischer Tiefe im Kurs zu korrigieren (Holzer 2008: 77). Ausgehend von den „phänomenologischen Wirklichkeiten“ (White 2008: 27 ff.) stellt er die Geschichten der Verbindungen zweier Knoten in den Mittelpunkt, zu dem die konventionellen Ansätze und Theorieprogramme der Netzwerkanalyse nicht reichen. Sie rufen die bis dahin noch wenig beachtete qualitative Sozialforschung auf die Tagesordnung und bieten viele Ansatzpunkte.

Für das vorliegende Forschungsprojekt waren Whites Arbeiten an vielen Schnittstellen nützlich. Im Nachhinein hat eine Reihe von Studien gezeigt, dass – bei aller Kritik – die Bresche, die er für andere geschlagen hat, nicht irreführend war, sondern als *Framing* geeignet ist (vgl. u. a. Nicht 2013). Angereichert mit empirischen Daten, stehen Whites Annahmen und sein Theoriekonzept eines relationalen Konstruktivismus in einem neuen, interessanten Licht, wie auch dieses Forschungsprojekt demonstrieren wird. Whites Zugang folgt den zwei simplen Fragen: Wie und Warum? Fragen, an der die Theorie und die Empirie in der sozialen Netzwerkforschung ihmzufolge bisher gescheitert sind – weil es seiner Ansicht nach stets an der Tiefe fehlte. Jene Tiefe ist die Nähe zur Praxis, zum Phänomen. Am Kontext sollten alle an der Netzwerkanalyse beteiligten Theorieprogramme interessiert sein – und er ist der gemeinsame Nenner. White schlägt vor (2008), dabei verschiedene „theoretische Brillen“ aufzusetzen. Als überraschend erfolgreiche Beispiele führt er zwei Studien an, die beide ihren Ursprung bei phänomenologischen Betrachtungen haben: zum einen die Studie des Historikers Lawrence Stone, der 1972 in der Soziologie mit dem Aufsatz „Ursachen der Englischen Revolution 1529-1642“ einen wichtigen Beitrag lieferte (ebd.: XXI f.). Er setzte in seiner Analyse verschiedene theoretische Perspektiven der Soziologie und Politologie ein und kam zu neuen Erkenntnissen und Erklärungen. Durch seine induktive Vorgehensweise erkannte er überraschende Zusammenhänge zwischen verschiedenen Perioden und sich überschneidende Projekten. Dadurch standen am Ende seiner Studie Verständnisse und Zusammenhänge über mehrere Perioden hinweg, die rein aus bisheriger Theorie oder Empirie nicht erkannt werden konnten. Zum zweiten würdigt White für „Making the Majors“ Leifer, der in seiner induktiv vorgehenden Studie von 1998 vor allem das Wie der Entstehung einer Profisportsphäre klären konnte. Wieder findet er Ursachen in Identitäten und der Suche nach sozialer Kontrolle (ebd.).

Fünf Thesen hat White für dieses phänomenologische Vorgehen aufgestellt (White 2008: 17):

1. Identitäten wachsen aus Turbulenzen, bei denen in sozialen Fundamenten Kontrolle gesucht wird, um Unsicherheiten zu mindern.
2. Wechsel ist der Motor von Identitäten und Kontrolle.
3. Wechsel bedeutet einen Austausch sozialer Beziehungen und Deutungen.
4. Kontext gewinnt an Tiefe, wenn Identitäten in neue Ebenen eingebettet werden.
5. Kontext setzt sich dual zusammen als bzw. durch ein Muster von Dynamiken über Identitäten hinweg einerseits und der Kontrolle dieser Situationen über mehrere Level andererseits.

Deutlich wird dabei vor allem die konstruktivistische Perspektive eines bewussten Handelns bestimmter Identitäten, die als Erklärungsmodell für soziale Beziehungsarchitekturen zugrunde gelegt wird.

3.4. Psychologische und neurologische Betrachtungen – ein Entwicklungsfeld

Lange Zeit unbeachtet blieb in der Sozialen Netzwerkanalyse eine psychologische Sichtweise auf die Entstehung und Veränderung von Netzwerkstrukturen (vgl. Kadushan 2012: 56-73). Dies sei nach Kadushin insofern überraschend, als dass Menschen in ihrem sozialen Handeln Bedürfnisse wie Sicherheit oder Selbstverwirklichung verfolgen. Reziprokes Verhalten ist situativ und dient der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung (Portes 1998, Rost 2006: 37) oder dem Einhalten von Verpflichtungen (Käser 2005, Bourdieu 1985). Wenn es um den Vergleich von Egos hinsichtlich ihres Status' geht oder um tiefe Ängste und Sorgen im Bewusstsein und aus persönlichen *Stories*, spiegeln auch psychologische Motive und Charakter Erklärungen für Entscheidungen über soziale Beziehungen wider.

Ein weiteres von Kadushin (2012) angeführtes Beispiel zeigt die überraschenden Zusammenhänge der Entstehung bzw. Aktivierung einer Netzwerkstruktur: In der „Friends of friends“-Studie (Boissevain 1974) wurden die sozialen Überbrückungsaktivitäten im Ego-Netzwerk eines sizilianischen Professors untersucht. Er vermutete und befürchtete, dass ein Konkurrent den Schulabschluss seines ältesten Sohns und damit den Zugang zu einer Hochschule blockierte. Er aktivierte und knüpfte aus diesem Grund Kontakte, um zunächst zu erfahren, ob seine Vermutung stimmte und steuerte dann über Freunde und Freundes-Freunde dagegen. Ein Mafia-Boss regelte für ihn am Ende die Angelegenheit (Kadushin 2012: 57 f.). Das alles passiert aber weitestgehend entkoppelt von

der langen Tradition der Sozialen Netzwerkforschung. Leider gelingt es Kadushin letztlich auch nicht, die von ihm geöffnete Forschungslücke mit entsprechenden psychologischen Konzepten jenseits der soziologischen Arena zu füllen (Kadushin 2012: 72).

Von der Lippe/Gaede (2013) verorten den Grund für das bisherige Schattendasein psychologischer Ansätze in der Sozialen Netzwerkforschung vor allem in einem fehlenden, psychologischen Netzwerkbegriff und dem Sozialen Netzwerk als „sperrigem Gebilde“, in das sich die Psychologie mit ihren Fragestellungen bisher nur schwer eingliedern konnte (von der Lippe/Gaede 2013: 137). Manche Ansätze der Psychologie, Religion und Spiritualität, die als Orientierung für Menschen ihren Einfluss geltend machen, sind womöglich auch zu wenig greifbar, wie beispielsweise der britische Theologe und Philosoph Alan Watts, der das Kooperationsverhalten zwischen Individuen mit dem buddhistischen Karma als Handeln oder Verhalten und dessen Reflexion in den Alteri eines Egos umschreiben würde (Watts 1974: 75 ff.). Im chinesischen Taoismus würde nach Watts in diesen einzelnen Momenten – nicht in einem ganzen Untersuchungszeitraum – der Einfluss oder Handlungs-Impuls zu finden sein (Watts 2003: 10). Wissenschaftlich sind solche Begriffe jedoch kaum operationalisierbar oder messbar, selbst wenn sie für viele Menschen, die sich als religiös, spirituell oder suchend bezeichnen würden, eine orientierende Wirkung haben.

Zunehmend liefert auch die Psychologie Ansätze unter dem „Gesichtspunkt individueller Gestaltungsmöglichkeiten und -prozesse sowie der Effekte auf die individuelle Entwicklung von Persönlichkeitsbereichen“ (von der Lippe/Gaede 2013: 141) und damit für die Erklärung der Konstruktion sozialer Beziehungsarchitekturen. Es werden zwar keine Gesamtnetzwerke und ihre Strukturen als Untersuchungsgegenstand analysiert, dafür aber die Beziehungen zwischen Individuen oder speziell deren Kooperationsverhalten. Mit anderen, nicht aus der Sozialen Netzwerkanalyse stammenden Worten: „supportive Leistungspotenziale von Beziehungen, die sich in der Auswahl und Mobilisierung zusätzlicher emotionaler Unterstützung, konkreter Hilfen und informeller Leistungen widerspiegeln“ (Wendt et al. 2008: 460). Das Forschungsinteresse richtet sich dabei auf Netzwerkebenen der Psychologie, wie den Umgang mit Beziehungen und wie diese miteinander konkurrieren, sich kompensieren, substituieren, generalisieren (von der Lippe/Gaede 2013: 141). Ohne es konkret zu formulieren, beschäftigt sich auch die Psychologie teilweise mit Phänomenen, die für die Soziale Netzwerkanalyse interessant und die Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Forschungsarbeit sind. Dazu zählt beispielsweise der „Rapport“, der in der Psychologie eine aktuell vertrauensvolle, von wechselseitiger empathischer Aufmerksamkeit getragene Beziehung meint, die Daniel Stern als Feinabstimmung der emotionalen Kommunikation

seit der Mutter-Kind-Bindung versteht (Stern 1979: 107). Die im ersten Kapitel angeführten psychologischen Untersuchungen von Menschenaffen (Köhler 1917, Bischof-Köhler 1991) waren Grundlage für die Gestaltpsychologie, welche die Wahrnehmungen mit Blick auf kooperatives Verhalten betrifft, die ihre Vertreter in Experimenten untersuchten (vgl. Metzger 1954: 108 f.). Unterliegt nun einer wirtschaftlichen Beziehung zweier Akteure in einem Netzwerk eine soziale, emotionale Beziehung, wie beispielsweise eine Freundschaft, oder fehlt gerade jene, ist dies für die vorliegende Untersuchung aus psychologischer Sicht relevant.

Unter anderem beschäftigen sich auch die Neurowissenschaftler auf diesen zwischenmenschlichen Ebenen mit dem Kooperationsverhalten. Insel/Fernand (2004) untersuchten in der neuen sozialen Neurowissenschaft das „Social Brain“ (ebd.) mit Blick auf die Wahrnehmungen und Interpretationen von Handlungen im Gehirn und dem damit korrespondierendem Sozialverhalten. Hierbei geht es vor allem um die Frage, ob und inwieweit der Mensch bereits in seinen Genen und neuronalen Prozessen als kooperativ angelegt ist, bevor er überhaupt merkt, eine Entscheidung über „kooperieren“ oder „nicht kooperieren“ getroffen hat. Der Psychologe und Neurowissenschaftler Joachim Bauer (2010) spricht von einem „kooperativen Gen“ und stellt fest, dass der Mensch nicht erst kooperativ wird, sondern dieses Verhalten bis in einzelne Zellen seiner Natur entspricht (ebd.: 24, 28, 32-35). Beziehungen sind deshalb so unterschiedlich und komplex, weil die Spiegelungs- und Resonanzprozesse im Gehirn eines Individuums und dessen Fähigkeit zum Perspektivwechsel bzw. Empathie, auch in Abhängigkeit vom jeweiligen Selbstbild und der Selbstprojektion stehen (ebd. 2010: 161, 2016). Der Mensch besitze sogar eine neuronale Veranlagung zur sozialen Fairness, weil er die damit verbundenen Schmerzen der Enttäuschung kenne.

Mit Gerechtigkeitsempfinden, Egoismus und Altruismus beschäftigt sich zunehmend auch die Wirtschaftspsychologie, wie beispielsweise in den Ultimatum-Experimenten des im ersten Kapitel bereits genannten Werner Güth (Güth/Schmittberger/Schwarze 1982). Unzählige Wiederholungen seines Versuchsaufbaus weltweit und deren kulturell unterschiedlichen Ergebnisse haben gezeigt, wie wichtig es ist, dass sich die Wirtschaftswissenschaften anderen Gesellschaften und Kulturen sowie der Psychologie öffnen (vgl. Henrich 2010), weil Zweifel an den Annahmen der Spieltheorie offensichtlich wurden oder zumindest ihrer begrenzten Anwendbarkeit (Güth 1995). Er verweist darauf, dass die Spieltheorie zwar stark mit den Wirtschaftswissenschaften und der Mathematik verbunden sei, aber eigentlich eine Sozialwissenschaft sei und die Frage nach dem individuell rationalen Verhalten „philosophischer Natur“ (Güth 2013: 1 f.). Gleiches gilt für Studien, die sich mit dem Verhalten von „Givern“ und „Takern“ (u. a. Leifer 1988) als Persönlichkeitsprofilen beschäftigen

oder der Wahrnehmung eines Glaubens oder Zeitgeistes an etwas nicht Greifbares, wozu auch ein soziales Netzwerk oder Sozialkapital zählen kann.

In der ebenso noch neuen Neuroökonomie haben sich beispielsweise Fehr/Schmidt (1999) mit ihrer „Theorie der Ungleichheitsaversion“ dem Kooperationsverhalten gewidmet. Sie stellten in Experimenten zu Kooperationen (ebd.) bei Menschen entweder egoistisches Trittbrettfahren oder faires Verhalten fest. Dabei passten die Teilnehmer ihr eigenes Verhalten an, wenn dieses allgemein als zu abweichend von der Norm empfunden und sozial bestraft wurde. Dieses Phänomen der Gruppendynamik und des Kopierens von Verhalten beobachteten auch Christakis/Fowler in ihren Gesundheitsstudien zum Einfluss und Wellen in sozialen Netzwerken (Christakis/Fowler 2010). Stanley Milgrim (1963) zeigte in seinen umstrittenen psychologischen Experimenten die negativen Einflüsse sozialer Netzwerke im Gruppenverhalten.

Viele dieser Ansätze aus benachbarten Disziplinen lassen sich auch in der Sozialen Netzwerkanalyse weiterdenken. Die qualitative Untersuchung in Fallstudien kann dafür besonders präzise Ansatzpunkte liefern.

4. Fallstudie *Kurstadt*

Die untersuchte Kleinstadt ist der erste Erhebungsort für das vorliegende Forschungsprojekt gewesen. Im folgenden Kapitel werden zunächst die Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse zusammen mit relevanten Informationen zur Destination vorgestellt. Daran anschließend folgen die Ergebnisse aus den Expertengesprächen und Befragungen, mit denen die Netzwerk-Strukturen dargestellt und Informationen zu den Egos und Alteri und diskutiert werden.

4.1. Inhaltsanalyse aus Archiven, Stadtrat, Presse, Tourist-Info

Aus dem Archivmaterial der Tourist-Info, den Protokollen der Stadtratssitzungen und den Medienberichten der Lokalzeitungen haben sich folgende Informationen ergeben:

Kurstadt gehört mit rund 20.000 Einwohnern zu einem Landkreis mit einer weiteren, etwas größeren Stadt sowie einzelnen Gemeinden. Die Kommune hat eine lange Tradition als Kurstadt mit Kurkliniken. Nach der baulichen Erschließung einer Thermalquelle wurde die Therme eröffnet und damit das ursprüngliche touristische Leitbild reanimiert. Nach dem gesellschaftlichen Umbruch 1989 konzentrierten sich Tourismus-Aktivitäten in dieser ehemaligen Grenzregion zunächst auf Business-, Kongress- und Kulturtourismus für Durchreisende. Mitte der 1990er Jahre flaute diese Art von Tourismus ab. Für Kur- und Gesundheitstourismus war die touristische *Hardware*⁵⁵ damals nicht von ausreichendem Standard.

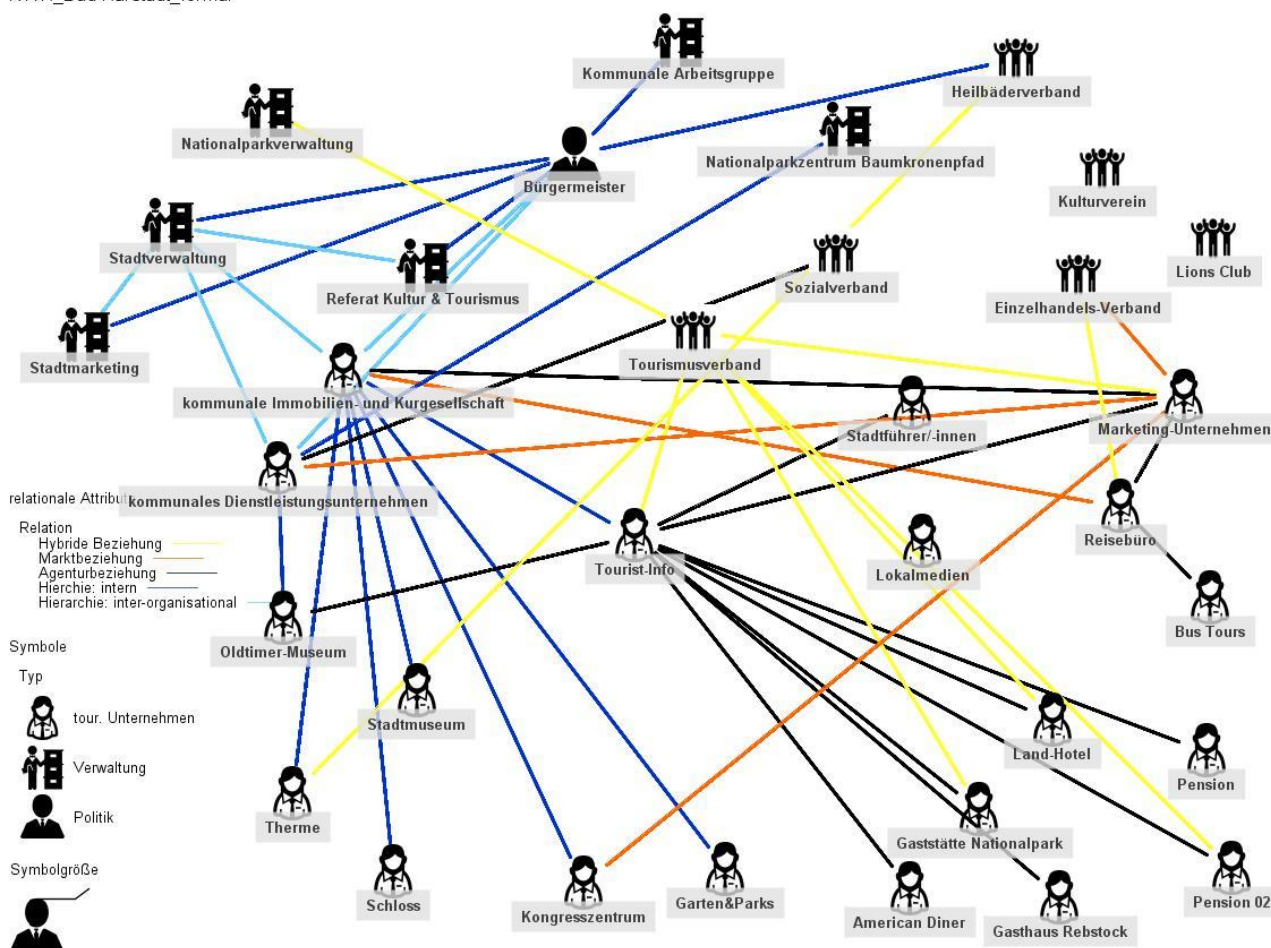
Durch außerordentlich starke Bezuschussung seitens des Landes, des Bundes und der Landesbank wurde *Kurstadt* mit thematischen Gärten rund um die Kuranlage ausgebaut. Die Innenstadt wurde zum Flächendenkmal und grundsaniert. Als historische Kurstadt interessant für ältere Gäste, insbesondere Kurgäste, wurde *Kurstadt* touristisch erfolgreich. Nach der Insolvenz des einzigen *Hotels* in den 1990er Jahren gelang es bis zum Zeitpunkt der Erhebung dieser Fallstudie nicht, einen neuen Investor für ein Hotel zu finden. Fortan bestand der Gästebetrieb vorwiegend aus kleinen Pensionen und Gasthäusern, große Hotels gab es nicht. Neben der mittelalterlichen Altstadt und dem Kurpark mit thematischen Kurgärten hat die untersuchte Stadt einen *seltenen Naturpfad* als touristisches Ausflugsziel ausgebaut. Der *Naturpfad* liegt außerhalb der Stadt, das Gebiet gehört dem Landesforst. *Kurstadt* hat mit einer GmbH, an der die Stadt beteiligt ist, über

⁵⁵ Mit touristischer „Hardware“ ist die Ausstattung mit tourismusrelevanten Gegenständen und Anlagen gemeint, wie Lifte, ausgebaute Wanderwege, Wanderschilder oder Rastplätze. Demgegenüber sind mit touristischer „Software“ touristische Dienstleistungen wie beispielsweise Führungen, Therapien, Sportgeräte-Verleih und Catering gemeint. Touristischem Image ist der Ruf der touristischen Marke einer Region bei den Gästen.

Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen das touristische Inventar dort aufgebaut und gepflegt. Ein Gaststättenbetrieb wurde per Ausschreibung an einen Fleischhersteller aus der Region verpachtet. Zu den touristischen Entwicklungen und Konzepten gab es laut Sitzungsprotokollen des Stadtrats keine Kontroversen oder Widerstände seitens der politischen Vertreter oder politische Initiativen. Die Vorschläge des *Bürgermeisters* fanden stets breiten Zuspruch und rasche Umsetzung. Aus den eingemeindeten Kommunen in der Umgebung gab es keine Beschwerden über Benachteiligungen. Aufgrund der eingangs beschriebenen Dokumentenlage ergab sich für die formalen Strukturen des Tourismus folgendes Bild:

Abbildung 12 : Netzwerkkarte formal gesamt, *Kurstadt*, eigene Darstellung mit VennMaker

NWK_Bad Kurstadt_formal



In dieser Darstellung in *Abbildung 12* sind auch Akteure aufgeführt, die einmal genannt wurden, aber nicht befragt wurden. Die befragten Akteure im formalen Netzwerk der Tourismusbranche in *Kurstadt* sind deshalb mit ihren anonymisierten Namen und den zugehörigen Betrieben oder Institutionen in *Tabelle 6* zusätzlich aufgeführt:

Tabelle 6: Übersicht der Akteure⁵⁶ in der Tourismusbranche *Kurstadt*

Bezeichnung	Funktion im Tourismus
<i>Bürgermeister (BM)</i>	Exekutive des Stadtrats, Vorsitzender des Heilbäderverbandes
<i>Bus Tours</i>	Regionales Busreise- und Verkehrsunternehmen
<i>Einzelhandels-Verband e.V.</i>	Verein, in dem Geschäfte und Gastronomen der Innenstadt vernetzt sind.
<i>Gärten & Parks</i>	Gehört zur <i>KIK GmbH</i>
<i>Gaststätte Nationalpark</i>	Gastronomische Einrichtung am <i>Naturpfad</i>
<i>Heilbäderverband</i>	Landesweiter Verband für Thermen und Bäder mit Sitz in <i>Kurstadt</i>
<i>Heimatverein</i>	Verein zur Kultur- und Brauchtumspflege
<i>Kommunale Arbeitsgemeinschaft</i>	Kommunaler Verbund zur Verbesserung des Tourismus.
<i>Kommunale Immobilien- und Kurgesellschaft (KIK)</i>	Tochtergesellschaft der Stadt, Inhaber touristischer Hardware wie Therme, Stadtmuseum, Tourist-Info u. a.
<i>Kommunales Dienstleistungsunternehmen</i>	Gesellschaften, an denen die Stadt beteiligt ist und die kommunale Dienstleistungen realisieren, beispielsweise die Bewirtschaftung des <i>Naturpfads</i> .
<i>Kultur- und Kongresszentrum (KKZ)</i>	Gehört zur <i>KIK (Kommunale Immobilien- und Kurgesellschaft mbH)</i> .
<i>Kulturverein</i>	Verein, der kulturelle Veranstaltungen mitorganisiert.
<i>Land-Hotel, Gasthaus Rebstock, American Diner u. a.</i>	Sehr kleine Hotels/Gasthäuser
<i>Lokalmedien</i>	Lokalausgabe der regionalen Tageszeitung
<i>Marketing-Unternehmen GmbH</i>	Werbeagentur und Herausgeber touristischer und Publikationen. Der Geschäftsführer war zuvor an einer touristischen Agentur (Marketing, Vertrieb) beteiligt. Der Betrieb wurde aus wirtschaftlichen Gründen aufgeben.
<i>Nationalparkverwaltung</i>	Verwaltung, die zum Landesforst gehört.
<i>Oldtimer-Museum</i>	Touristischer Attraktor, wird von <i>Kommunaler Dienstleistungs-GmbH</i> betrieben.
<i>Pension, Residenz u. a.</i>	Vermieter von Ferienwohnungen.
<i>Referat Tourismus und Kultur</i>	Zuständiges Referat in der Stadtverwaltung
<i>Reisebüro</i>	Reiseverkauf und Reiseveranstalter
<i>Schloss</i>	Gehört zur <i>KIK GmbH</i>
<i>Sozialverband</i>	Integriert Menschen zurück in den Arbeitsmarkt und betreibt als Freier Träger eine Schule.
<i>Stadtführer/-innen</i>	Private Stadtführer
<i>Stadtmarketing</i>	Abteilung der Stadtverwaltung
<i>Stadtmuseum</i>	Gehört zur <i>KIK GmbH</i>
<i>Stadtverwaltung</i>	Exekutive des Stadtrats
<i>Therme</i>	Gehört zur <i>KIK GmbH</i>
<i>Tourismusverband e.V.</i>	Tourismusverband in der Region.
<i>Tourist-Info</i>	Wird von der <i>KIK GmbH</i> betrieben und bietet Tourismus-Marketing und -Vertrieb an, ist an vermittelten Übernachtungen finanziell beteiligt.
<i>Unternehmer-Club</i>	In der Art wie Rotary o.Ä.

Die Relationen im formalen Netzwerk Tourismus in Kurstadt

In *Abbildung 12* ist die formale Beziehungsarchitektur im Tourismus abgebildet, wie sie sich aus den o. g. Archiven ergibt. Relationen sind die Beziehungen zwischen den Akteuren. In Ego-

⁵⁶ Alle Akteure wurden anonymisiert.

Netzwerkkarten sind sie die Beziehungen zwischen einem Ego und seinen Alteri. Hierarchien zwischen juristisch eigenständigen Organisationen wurden mit hellblauen Linien dargestellt. Hierarchien innerhalb von juristisch eigenständigen Organisationen sind dunkelblau. Marktbeziehungen sind orangefarben, Agenturbeziehungen schwarz dargestellt. Hybride Netzwerkbeziehungen, wie beispielsweise Vereinsbeziehungen, sind gelb abgebildet.

Die formale Organisationsstruktur im Tourismus von Kurstadt

Die Stadtverwaltung, geführt durch den *Bürgermeister*, hat die Aufsicht und Planung zu tourismusrelevanten Fragen an den *Fachbereich Kultur und Tourismus* delegiert und die Umsetzung bzw. das Management des Tourismusstandorts mit seinen kommunalen Einrichtungen an die 100-prozentige Tochter *Kommunale Immobilien- und Kurgesellschaft Kurstadt mbH (KIK)* ausgelagert. Der *Bürgermeister* ist zudem Präsident des *Heilbäderverbands*, in dem auch das lokale Thermalbad Mitglied ist und dessen Hauptsitz in der untersuchten Stadt liegt. Die *KIK* betreibt die *Tourist-Info* sowie mehrere touristische Einrichtungen, darunter das *Stadt-Schlösschen* und die *Therme*. Der *Bürgermeister* hat damit direkt und indirekt über Beteiligungen hierarchische Beziehungen zu Abteilungen und Akteuren, die Aufgaben im Tourismus umsetzen. An dieser Stelle sei noch einmal darauf verwiesen, dass es sich beim Tourismus um eine freiwillige Aufgabe von Kommunen handelt und nicht um eine Aufgabe der öffentlichen Daseinsvorsorge.⁵⁷ Zudem hält die Stadtverwaltung Anteile an einer *Kommunalen Dienstleistungs-GmbH*, die als touristische Attraktoren das *Nationalparkzentrum Naturpfad* sowie das *Oldtimer-Museum* gebaut hat und bewirtschaftet. Durch die Anteile an den Betreibergesellschaften haben die Stadtverwaltung und damit ihr *Bürgermeister* als oberster Dienstherr keine klare hierarchische Beziehung, sondern teilen sich diese zum Zeitpunkt der Erhebung mit weiteren Gesellschaftern, die ebenfalls kommunale Verwaltungen sind. Der Tourismus ist somit überwiegend nicht in privater Hand.

Die *Tourist-Info* unterhält auf Provisionsbasis für Vermittlungen Marktbeziehungen zu Hotel- und Gaststättenbetrieben sowie dauerhafte Agenturbeziehungen durch Aufträge mit Stadtführern und einer Werbeagentur. Der *Tourismusverband e. V.*, der überregional die Nationalparkregion als Destination vermarktet, unterhält sehr viele hybride Beziehungen. Sie bewegen sich zwischen Markt und Hierarchie durch die Organisation als Verein, in dem politische und wirtschaftliche Interessen der Mitglieder wahrgenommen werden. Daneben existieren unabhängig noch einige weitere Vereine wie *Altstadtring*, *Unternehmerclub*, *Heimatverein* und *Kulturverein*. In der

⁵⁷ Siehe hierzu Art. 28, Abs. 2 im GG: „alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft“.

Kommunalen Arbeitsgemeinschaft ist *Kurstadt* durch den *Bürgermeister* auch mit Nachbarregionen vernetzt, um sich mit seinen Kulturgütern auch als größere Destination vermarkten zu können. Die *Nationalparkverwaltung* vom Nationalpark hat zwar ihren Sitz in der untersuchten *Kurstadt*, ist aber direkt dem Landesforst unterstellt, der eine Landesbehörde des *Umweltministeriums* ist. Insgesamt wird in dem formalen Netzwerk deutlich, dass Entscheidungen im Tourismus meistens direkt über Organisationen oder Akteure der Stadtverwaltung oder indirekt über Beteiligungsgesellschaften hierarchisch organisiert sind. Gewerbliche Betriebe ohne kommunale Beteiligung spielen keine zentrale Rolle, da sie keinen direkten oder nur indirekten Einfluss auf tourismusrelevante Entwicklungen im Netzwerk haben. Kurz vor dem Beginn der Erhebung wurden sowohl die Geschäftsführerin der *KIK*, als auch die der *Therme* ausgewechselt. Wie sich aus den Expertengesprächen ergab, sei dies aufgrund persönlicher Differenzen mit dem *Bürgermeister* geschehen, der diese Stellen mit Personen seines Vertrauens neu besetzt hat. Die Befragungen, aber auch die Expertengespräche konnten strukturelle Muster und Veränderungen gut erklären und mit *Stories* anreichern und werden nachfolgend genauer betrachtet.

4.2. Expertengespräche

Im Kern ergab sich aus den Expertengesprächen das Bild von einem *Bürgermeister*, der wie eine Art „gerechter König“ regiert. Er ist allen Akteuren persönlich bekannt und genießt hohes Ansehen und Respekt in der Stadt, kann aber auch „mit dem eisernen Besen fegen“, hieß es. Neben vielen direkten Kontakten habe er viele indirekte Kontakte, die in seinem Sinne handeln. In der Ausübung seines Amtes sei er immer sachlich, die Zugehörigkeit zu Parteien sei unerheblich bei der Kommunalpolitik. Er Sorge dafür, dass alle Bürger und Ortsteile sich gleichermaßen einbringen müssen und auch gleichermaßen davon profitierten. Er wurde oft als visionär, direkt und durchsetzungsstark bezeichnet. Das akzeptierten alle, da seine Politik im Ergebnis von allen als erfolgreich wahrgenommen wird. Im Stadtrat wurden – das erklärten die Sitzungsprotokolle, aus denen keine politischen Diskussionen zur Entwicklung des Tourismus hervorgehen – kaum Debatten zum Tourismus geführt. Bei Kommunalwahlen bekam der *Bürgermeister* stets klare Mehrheiten. Er Sorge für einheitliches Handeln und damit erfolgreiche Fördermittelpolitik, die viele Maßnahmen zur Sanierung der Kleinstadt und damit eine höhere Attraktivität als Tourismusstandort ermöglicht habe, hieß es in den Gesprächen. So entstanden unter anderem die Themengärten. Die erfolgreiche Teilnahme bei Blumenwettbewerben schuf eine gemeinsame

Identität in der Stadt. Allerdings sei auch bekannt, dass man im Netzwerk isoliert war, wenn man sich mit dem *Bürgermeister* zerstritt. Zwischen den touristischen Unternehmen gibt es nur wenige direkte Kontakte, die meisten davon auf privater Basis. In der Regel verlassen sich die Betriebe auf die *KIK GmbH* und *Tourist-Info* und agieren nur auf deren Aufruf hin. Eine mitwirkende und gestalterische Beteiligung an touristischen Konzepten und Entwicklung gab es nach den Aussagen aller Befragten nicht. Während der Erhebung ergaben sich in den Expertengesprächen immer wieder Informationen zum heranwachsenden Streit zwischen dem *Bürgermeister* und dem Landrat. Beide waren einst sehr gute Freunde. Als ein Investor ein Hotel bauen wollte und bei der Finanzierung noch 50.000 Euro von der örtlichen Kreissparkasse fehlten, in deren Aufsichtsrat der Landrat saß, zerstritten sich die beiden Akteure. Bis dato habe gerade die Freundschaft der beiden vieles erleichtert und Fortschritte erst ermöglicht, hieß es in den Expertengesprächen. Seit diesem Konflikt spaltete sich aber auch das Netzwerk bis in die Beteiligungsgesellschaften. Die Kurstadt habe sich per Anweisung des *Bürgermeisters* zudem aus überregionalen Aktivitäten wie der *Kommunalen Arbeitsgemeinschaft (KAG)* und dem *Tourismusverband e. V.* zurückgezogen. Seitdem der erfolgreiche touristische Attraktor *Naturpfad* in das *UNESCO-Welterbe* aufgenommen wurde, verstärkte sich der Konflikt, da die touristische Infrastruktur um den Attraktor in verschiedenen Beteiligungsgesellschaften gebaut und bewirtschaftet wurde. Mit der Entwicklung dieses persönlichen Konflikts zwischen *Bürgermeister* und Landrat und den absehbaren, weitreichenden Konsequenzen regten sich aber gleichzeitig andere Netzwerkaktivitäten. So gewannen direkte Netzwerkbeziehungen und der *Tourismusverband e. V.* als alternatives Tourismus-Netzwerk zur kommunalen Beziehungsarchitektur an Bedeutung, hieß es weiter. Aufbauend auf den Expertengesprächen sollten Interviews mit verschiedenen betroffenen Akteuren nun weitere Informationen zu den Überbrückungs- und Schließungsmechanismen liefern.

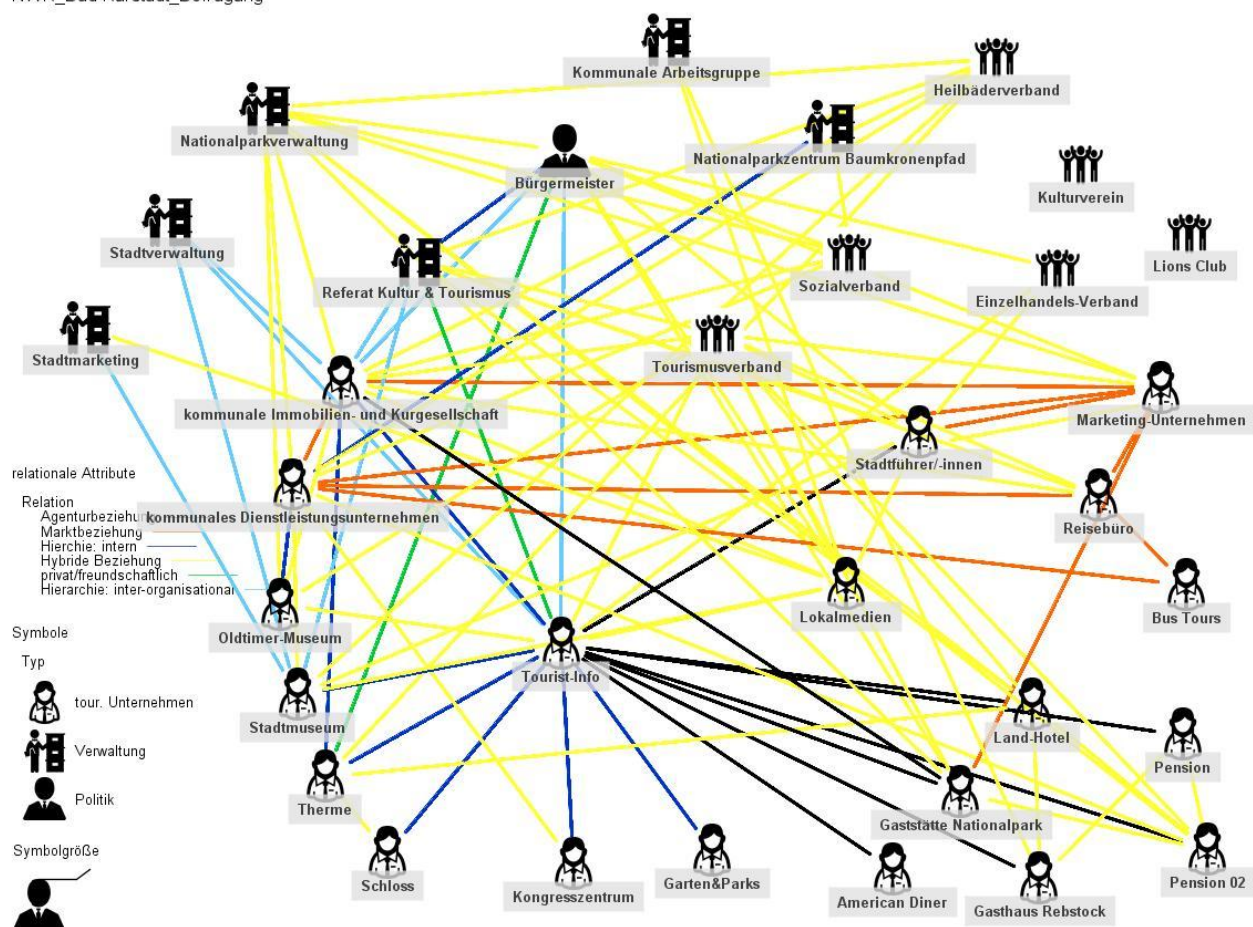
4.3. Befragungen

Ergebnisse auf struktureller Gesamtebene

Durch die Erhebung von Ego-Netzwerkkarten aller befragten Akteure im Tourismus-Netzwerk der Kurstadt ergibt sich eine Beziehungsarchitektur unabhängig von der formalen, bereits vorgestellten Struktur (*Abbildung 13*). Im Vergleich zur formalen Struktur zeigt die erhobene Gesamtstruktur aus den Befragungen die aktiven Netzwerkbeziehungen anhand von gemessener Kommunikation und Koordination untereinander.

Abbildung 13: Erhobenes Tourismus-Netzwerk *Kurstadt*, eigene Darstellung mit *VennMaker*

NWK_Bad Kurstadt_Befragung

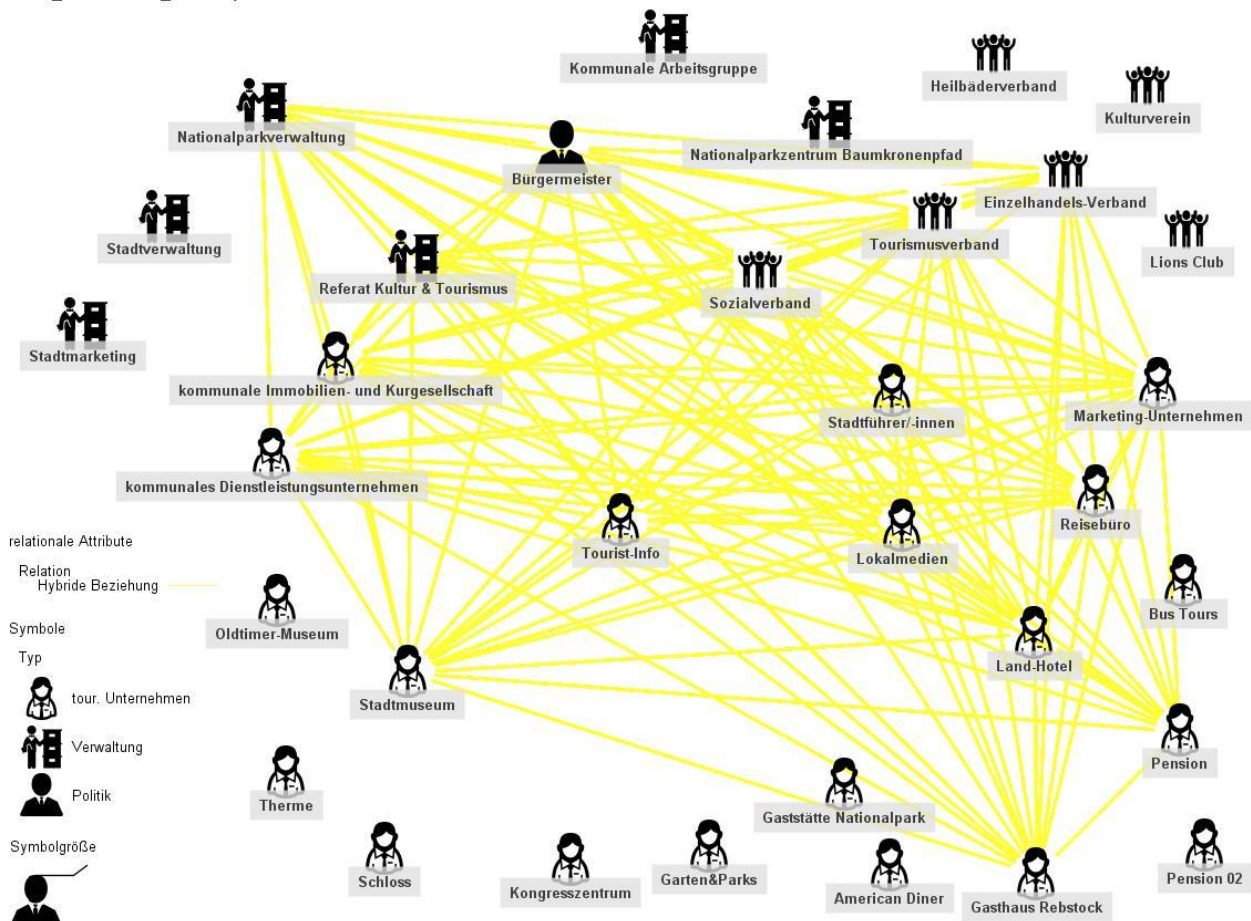


Der *Bürgermeister* hat in dieser Struktur eine deutlich weniger zentrale Rolle als in den Expertengesprächen angegeben, da er seinen Einfluss oft über indirekte Kontakte geltend machen kann. Die *Tourist-Info*, das Kommunale Dienstleistungsunternehmen und das Marketing-Unternehmen haben mehr Kontakte als die meisten Akteure. Alle Kontakte – auch von ganzen Organisationen – gingen dabei stets von einer konkreten Person aus, die als *Gatekeeper* und *Repräsentant/-in* (Gould/Fernandez 1989: 93) fungierte. Aus der Inhaltsanalyse und der Befragung haben sich insgesamt 33 Mitglieder des untersuchten Tourismus-Netzwerks herauskristallisiert. Von diesen 33 Egos wurden 23 Teilnehmer zu den Beziehungen im Netzwerk einzeln interviewt. Die Dichte ist aufgrund eines fehlenden Vergleichs zu identischen Netzwerken in anderen Regionen nur schwer zu bewerten. Daher werden die Ergebnisse dieser Arbeit aufgrund der geringen Größe der erhobenen Netzwerke visuell ausgewertet. Der Bürgermeister hat, wie *Abbildung 13* zeigt, zwar eine geringe Degree-Zentralität, was bedeutet, dass er zunächst wenig Kontakte im Tourismus hat. Durch seine vielen indirekten Kontakte verfügt er aber über eine hohe Betweenness- und Closeness-Zentralität, also über Kontakte, die durch andere Kontakte überbrückt werden. In der

visuellen Auswertung zeigt sich zudem, dass es neben der formalen Beziehungsarchitektur der kommunalen Einrichtungen im Tourismus auch viele informelle Beziehungen gibt und die *Tourist-Info* nicht das gleiche Prestige besitzt, wie in der formalen Struktur. Akteure wie *Stadtführer* und der *Tourismusverband e. V.* haben hier unabhängige Netzwerkbeziehungen. Der *Fachbereich Kultur und Tourismus*, das *Oldtimer-Museum*, der *Bürgermeister* selbst, die *Nationalparkverwaltung*, der *Sozialverband*⁵⁸ und die *Marketing GmbH* haben über die formalen Strukturen hinaus vielseitige Netzwerkkontakte. Auffällig ist jedoch, dass vor allem die Unternehmen im Tourismus – dargestellt am unteren und am rechts liegenden Rand – untereinander kaum direkte Kontakte pflegen, sondern diese nur indirekt über die *Tourist-Info* oder den *Tourismusverband e. V.* Verlaufen, obwohl *Kurstadt* nur 18. 000 Einwohner zählt. So kommt der geringe Wert bei der Dichte des erhobenen Netzwerks zustande. Neben diesen allgemeinen Kontakten wurde auch untersucht, inwieweit sich die Akteure im Tourismus in *Netdoms* (White 2008: 7) treffen und kooperieren und wie sich diese *Netdoms* auf die Beziehungsarchitektur auswirken. Dabei ergaben sich sehr unterschiedliche Beziehungsmuster je nach Ereignis: Im Jahr 2010 richtete die Stadt ein touristisches Themenjahr aus. Die Kooperationsstruktur dazu zeigt *Abbildung 14*.

Abbildung 14: Netzwerk Mitwirkung am Themenjahr 2010, eigene Darstellung mit VennMaker

NWK_BadKurstadt_Themenjahr



Das Event erzeugte in der Kooperationsstruktur auch Koordinator-Rollen, bei denen Akteure und Organisationen rund um die Stadtverwaltung besonders aktiv sind. Die Dichte weicht optisch erheblich von der erhobenen Gesamtstruktur ab. Interessanter ist die Unterscheidung der Zentralitätswerte⁵⁹, die sich auch bei der visuellen Auswertung zeigen. Die *Tourist-Info*, die *KIK GmbH* und der Fachbereich Tourismus haben eine relativ geringe Bedeutung, während sich andere Akteure, wie die Marketing-Agentur, der *Einzelhandels-Verband e. V.*, der *Sozialverband e. V.*, die *Kommunale Dienstleistungs-GmbH* oder das *Gasthaus Rebstock*, sehr engagiert haben und im Netzwerk miteinander aktiv wurden. Hingegen waren mehrere städtische Einrichtungen – mit Ausnahme des *Stadtmuseums* – nicht direkt, sondern nur indirekt durch die *KIK GmbH*, der sie angehören, beteiligt. Die Befragte vom Stadtmuseum erklärte, dass sie bewusst entgegen der strukturellen Order aktiv geworden sei, auch gegenüber den *Lokalmedien*, weil sonst zu wenig gemacht werde. Auch das Nationalparkzentrum mit dem *Naturpfad* ist nicht direkt Teil des Handlungsnetzwerks gewesen, sondern nur indirekt über die *Kommunale Dienstleistungs-GmbH*, die im Auftrag der Kommune und des Landkreises das touristische Ausflugsziel bewirtschaftet.

Es scheint hier eine klare Hierarchie zwischen Nationalpark-Zentrum und *der Kommunalen Dienstleistungs-GmbH* zu geben. Auffällig sind auch die Aktivitäten des *Bürgermeisters*, der nicht über indirekte Kontakte, sondern direkt mit Akteuren in Beziehungen steht und eine Rolle als Koordinator übernahm. Das ist nicht verwunderlich, denn das Themenjahr war seine Idee. Dennoch nutzte er zur Handlungskoordination nicht nur die üblichen formalen Beziehungsstrukturen, sondern auch informelle Pfade.

Ein weiteres Ereignis, dessen Handlungs- und Kommunikationsstruktur im Netzwerk erhoben wurde, waren Aktionen zum *Naturpfad*. Dieser ist inzwischen, wie erwähnt, *UNESCO*-Weltnaturerbe und damit die wichtigste Touristenattraktion der Region. In *Abbildung 15* wird durch die Touristenattraktion *Naturpfad* eine Teilgruppe deutlich sichtbar. Die Struktur weicht visuell stark von der formalen Beziehungsarchitektur und den Kooperationsmustern anderer touristischer Aktivitäten ab. Veranstaltungen haben auf die Beziehungsarchitektur eine direkte Wirkung. Das Ereignis hat neue Beziehungspfade im Netzwerk aktiviert. Das *Oldtimer-Museum*, das zur *Kommunalen Dienstleistungs-GmbH* gehört, der *Stadtführer*, der *Tourismusverband e. V.*, die *Lokalmedien*, die *Gaststätte Nationalpark*⁶⁰, die *Nationalpark-Verwaltung*, das *Reisebüro*, die

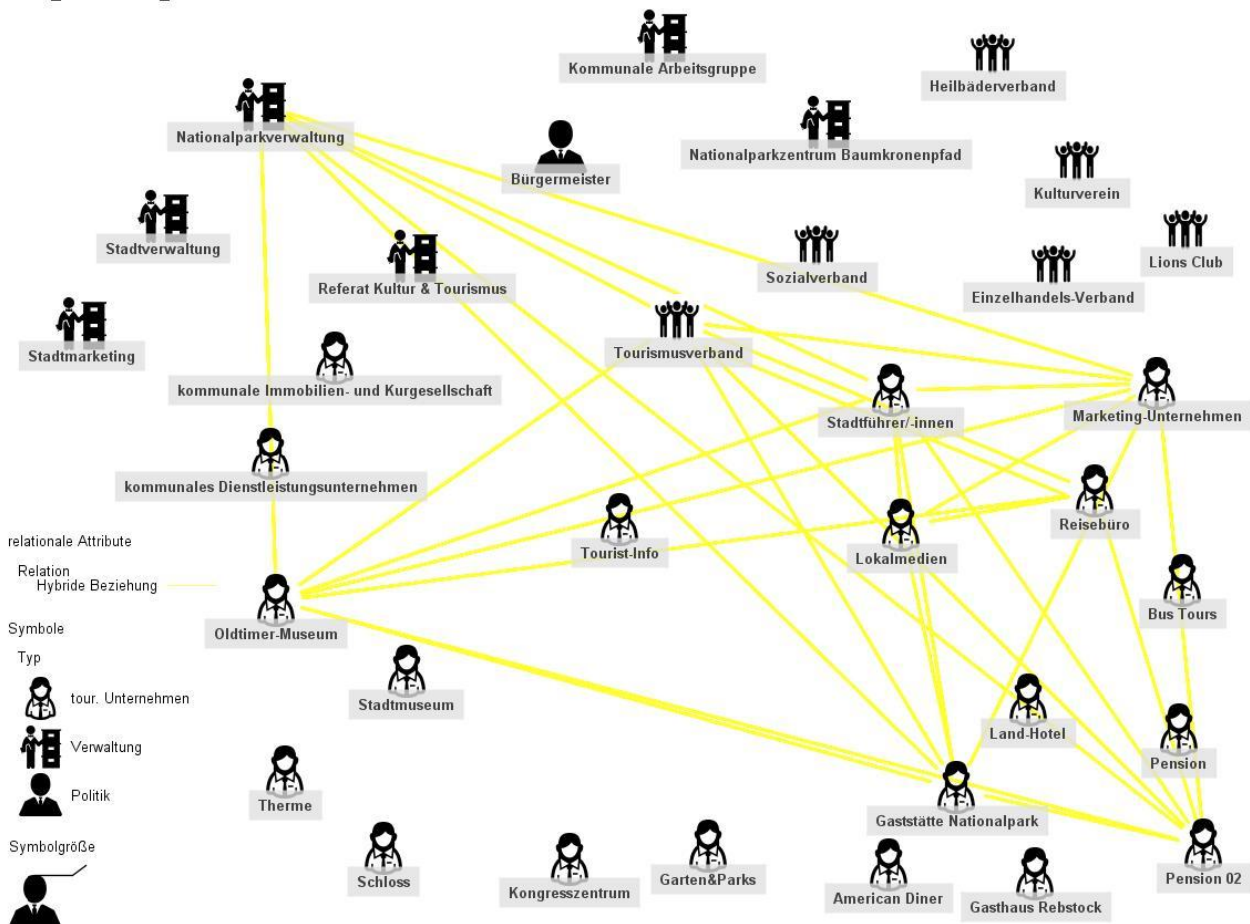
59 In den Befragungen ergaben sich die Beziehungen größtenteils symmetrisch, weshalb eine Unterscheidung nach In-Degree und Out-Degree nicht zielführend war.

60 Die *Gaststätte Nationalpark* ist Pächter des Restaurants am *Baumkromenpfad* und wird per Ausschreibung von der Firma für Fleischwaren bewirtschaftet.

*Marketing-Agentur GmbH*⁶¹, eine Pension und ein Gasthaus haben hier untereinander ein Netzwerk direkter Beziehungen aufgebaut. Hingegen sind der *Fachbereich Tourismus* der Stadtverwaltung und die *Tourist-Info* überhaupt nicht in diesem Netzwerk vorzufinden, nur indirekt durch Anteile an der *Kommunalen Dienstleistungs-GmbH* ist die Stadtverwaltung mitsamt ihrer Einrichtungen beteiligt. Der *Bürgermeister* pflegt in diesem Fall auch persönlich keine informellen Beziehungen zu diesem Netzwerk.

Abbildung 15: Netzwerk Mitwirkung an Aktionen zum *Naturpfad*, eigene Darstellung mit *VennMaker*

NWK_BadKurstadt_BaumkronenAktionen



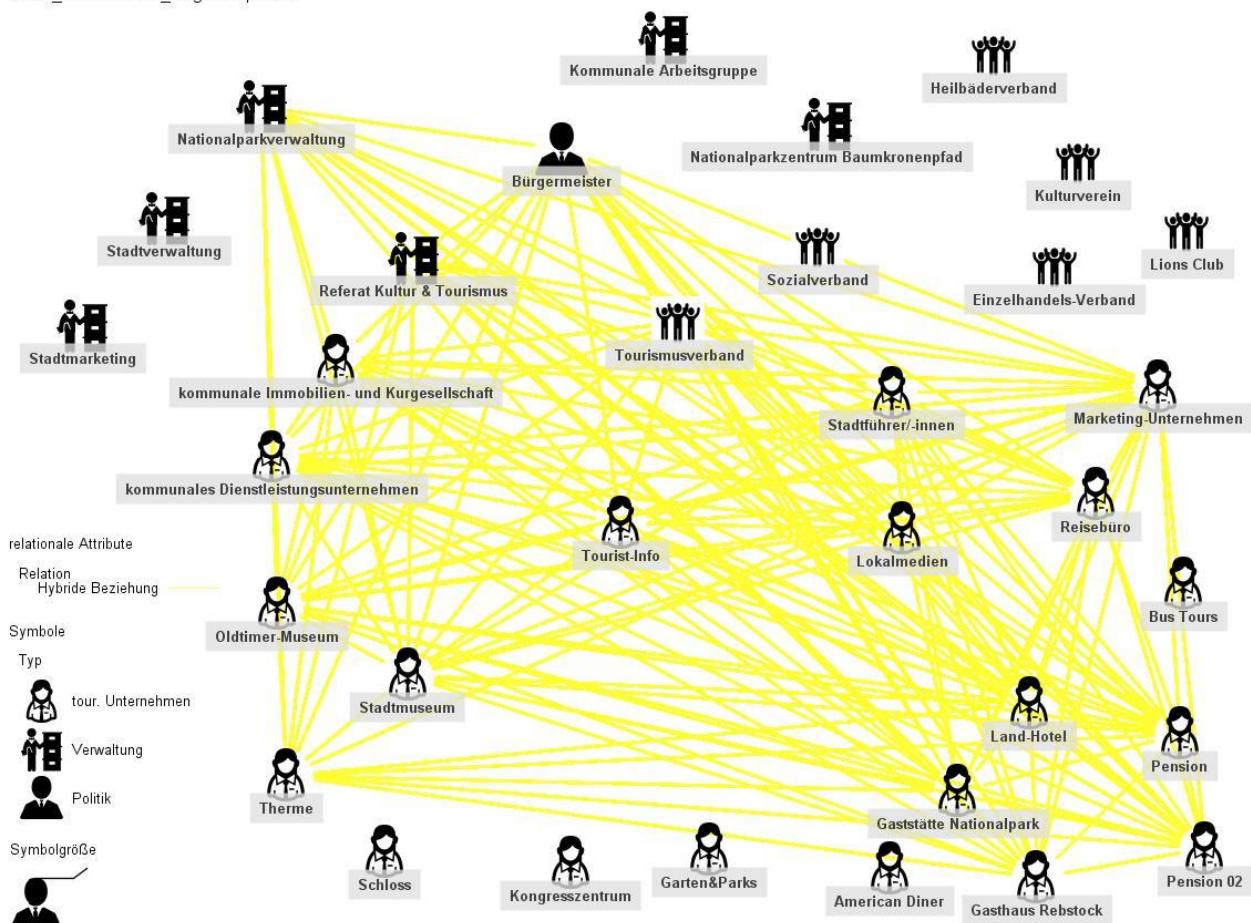
Aus den Expertengesprächen ergab sich schon zum Zeitpunkt der Netzwerkerhebung, dass aufgrund von Differenzen zwischen dem *Bürgermeister* und der Geschäftsführerin der *ReKo GmbH* sowie mit dem Landrat entsprechende Aktivitäten abgebrochen wurden und sich *Kurstadt* auf das Tourismusmarketing der eigenen Einrichtungen zurückziehen. Der *Naturpfad* liegt im Landkreis circa 5 Kilometer von der Stadt entfernt. Entlang der formalen Strukturen zwischen dem *Bürgermeister*, Stadtverwaltung und Tochtergesellschaften wie die *KIK GmbH* – und damit auch der

61 Die *Marketing GmbH* bringt als Verlag Broschüren und ein regelmäßiges Lokalmagazin heraus. Der Geschäftsführer war an einer Incoming-Reiseagentur beteiligt, die aufgrund des Monopolverhaltens der landeseigenen Agentur nach seinen Angaben nicht mehr zu halten war. Dieser ist zudem Vorstandsmitglied im Tourismusverband.

Tourist-Info – folgten alle Akteure diesem Beziehungsabbruch. Unter den zehn touristischen Ereignissen, deren Handlungsnetzwerke erhoben wurden, gab es auch die Kategorie „Gemeinsame Angebotspakete für Touristen“, deren Beziehungsarchitektur *Abbildung 16* visualisiert. Hier wurde ermittelt, inwiefern der Wille zu größeren Angebotspaketen, die auch das Sozialkapital im Netzwerk erfordern, zu Kooperationsmustern in der Beziehungsarchitektur der Tourismus-Akteure führt. Da Gäste immer häufiger zielgruppen- und bedürfnisgerechte Angebotspakete erwarten, sollte erhoben werden, ob und über welche Handlungsstruktur diese nachfrageseitig erzwungenen Kooperationen überhaupt zustande kommen. Solche Pakete können beispielsweise Wochenend-Arrangements mit Übernachtung sein, Eintritt in touristische Ausflugsziele, geführte thematische Stadttouren und Wellness-Behandlung in der Therme.

Abbildung 16: Netzwerk Mitwirkung an gemeinsamen Angebotspaketen, eigene Darstellung mit VennMaker

NWK_BadKurstadt_Angebotspakete



Aus den Expertengesprächen ergab sich mehrmals, dass Tourismus-Akteure gerade bei diesen Kooperationsgelegenheiten zögern würden, weil sie das Trittbrettfahren der Altri befürchten. Die erhobene Beziehungsarchitektur zeigt rege Vernetzungsaktivitäten zwischen den Akteuren im Tourismus und eine dichte Struktur. Tatsächlich ist die Art der Angebotsverknüpfung aber nur

selten von einzelnen Tourismusbetrieben ausgegangen, sondern wurde von der Tourist-Info gesteuert, die Leistungen wie Zimmervermittlung auf Provisionsbasis vermittelt sowie Angebotspakete entwickelt, publiziert und verkauft. Der Impuls für die Kooperationsaktivitäten ging demnach von der Tourist-Info als Vermittler in zentraler Position aus. Die Angebotsverkettung des Sozialkapitals und der Leistungen im Tourismus der Kurstadt beruhte auf Marketingkonzepten der Kommune selbst, die nicht aus den Tourismusbetrieben heraus entwickelt, sondern von der Stadtverwaltung und der *Tourist-Info* initiiert wurden.

Bei allen bisher gezeigten Netzwerkkarten der Gesamtstruktur wurde deutlich, dass der Akteur „American Diner“ immer isoliert war. In der Ego-Netzkarte an späterer Stelle wird diese Problematik noch deutlicher. Das Interview mit der Inhaberin gab hierzu Aufschluss. Das American Diner ist ein auf die amerikanische Ess- und Musikkultur ausgerichtetes Restaurant an der Hauptverkehrsstraße, die in die Stadt hinein führt, aber mehrere Kilometer vom Stadtzentrum entfernt liegt. Aber nicht nur deswegen fühlte sich die befragte Inhaberin des Restaurants nicht integriert in das Tourismus-Netzwerk. Im Interview ergab sich am Rand des Protokolls, die Kommune habe ein touristisches Konzept, bei dem ältere Zielgruppen sowie Attraktionen, Gärten, Parks und Mittelalter im Mittelpunkt stünden. Hier passe ein *American Diner* nicht hinein. Bei der Entwicklung des touristischen Konzepts hätte es für sie keine Möglichkeit der Mitwirkung gegeben. Weil sie sich nicht der allgemeinen Tourismuskonzeption für ältere Zielgruppen angepasst habe, fühle sie sich ausgeschlossen. Ihre Zielgruppe seien vor allem jüngere Leute, denen „die Stadt zu langweilig ist.“ Die Auslastung mit Übernachtungsgästen ist im *American Diner* jedoch schlecht. Die örtliche *Tourist-Info* empfehle eher die Betriebe in der Stadt, die der Zielgruppe entsprächen, hieß es. Der Einfluss der Struktur in Form eines informell verbindlichen Tourismuskonzepts auf das Handeln des Individuums wird an diesem Beispiel besonders deutlich.

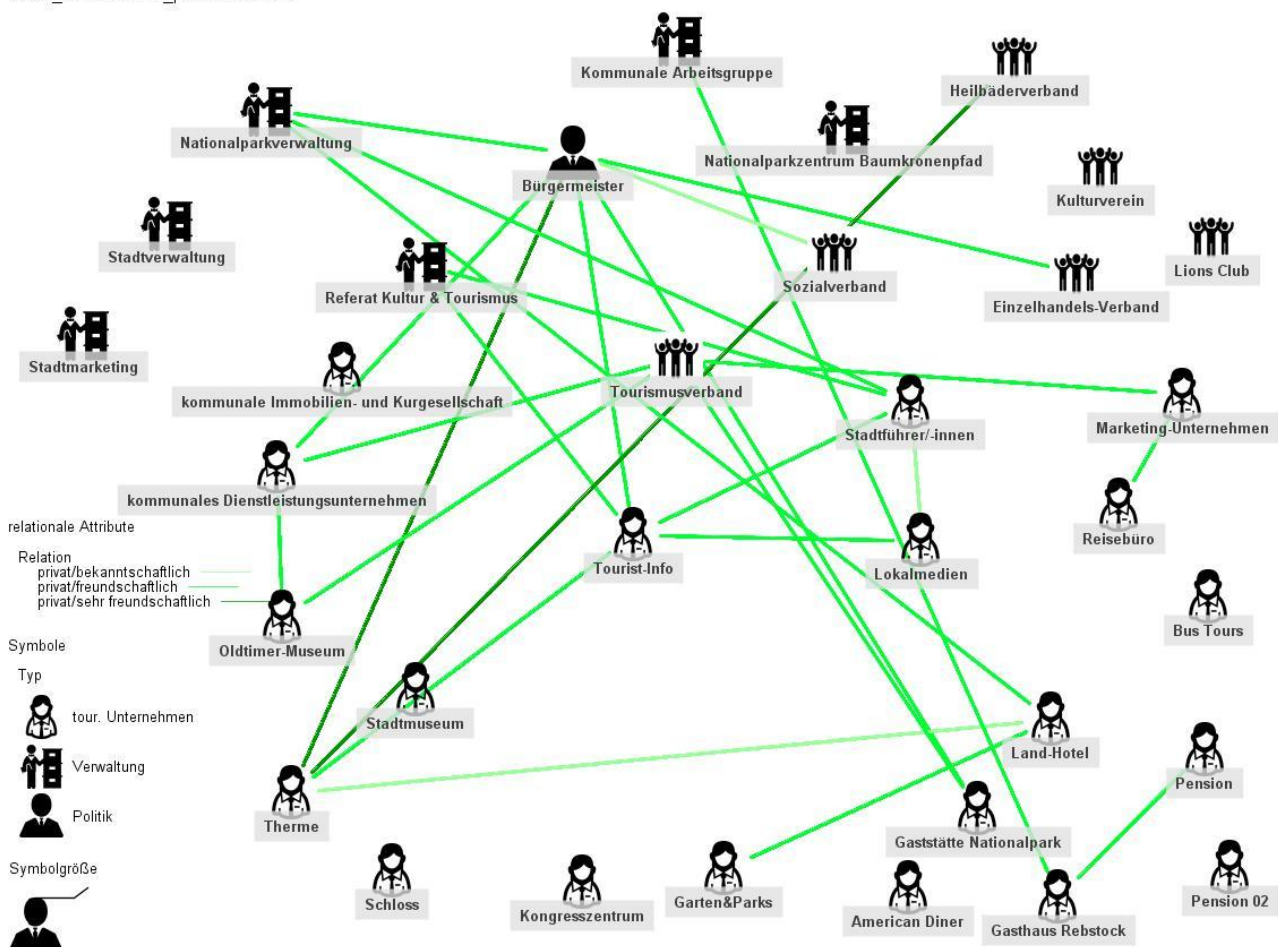
Ergebnisse auf relationaler Gesamtebene

Den im Namensgenerator genannten Akteuren musste in der Erhebung jeder Befragte auch Namensinterpretatoren zuordnen, um die Qualität der Beziehungen zu konkretisieren. Überraschend war dabei, dass Mitgliedschaften in Vereinen, Kirchen oder Parteien – also *Netdoms* – anscheinend keine Rolle spielten. Für eine kleine Stadt wie *Kurstadt* ist zudem auch die Beziehungsstruktur außerhalb der formalen Arbeitsverhältnisse mit Blick auf die Dichte ungewöhnlich, wie *Abbildung 17* zeigt. In einer Kleinstadt mit 18. 000 Einwohnern und einer Branche, die ihre Dienstleistungen vernetzen muss, sind die freundschaftlichen

Beziehungsaktivitäten im Netzwerk sehr gering. Die meisten freundschaftlichen Beziehungen hat hierbei der *Bürgermeister*. Zwischen den Unternehmen dagegen existieren fast gar keine freundschaftlichen Beziehungen. Sehr gute Freundschaften sind nur in zwei Relationen zu finden. Einige Akteure haben gar keine freundschaftlichen Beziehungen im Tourismus. Verwandtschaften kamen nicht vor.

Abbildung 17: Freundschaften im Tourismus-Netzwerk *Kurstadt*, eigene Darstellung mit *VennMaker*

NWK_BadKurstadt_privateKontakte



In der Erhebung relationaler Daten sollte diese strukturelle Beobachtung auch mit der Kontaktfrequenz zwischen den Akteuren abgeglichen werden. Sie wurde daher bei allen Befragten für alle jeweiligen Alteri erfragt. Auf Arbeitsebene scheint die Intensität der Beziehung nicht an zu geringer Kontaktfrequenz zu leiden. Insbesondere die *Tourist-Info*, der *Stadtführer*, die *Kommunale Dienstleistungs-GmbH*, der *Fachbereich Kultur und Tourismus*, der *Bürgermeister* und das aktive *Stadtmuseum* pflegen stärkere Kontaktfrequenzen zu anderen Akteuren. Sogar einige Unternehmen pflegen untereinander Kontakte. In diesem Netzwerk sind sogar der *Heilbäderverband* und das *American Diner* eingebunden. Dies erklärt sich daraus, dass viele

Akteure in diesem Netzwerk zwar Informationen austauschen, aber lediglich auf der Sachebene. In einem der Experteninterviews gab eine Befragte an, die selbst zugezogen ist, dass Freundschaften in der Regel vorher nicht existiert haben, weil nur der *Bürgermeister* selbst Freunde auf wichtigen Posten einsetze. Es wüchsen aber auch keine Freundschaften zwischen den Akteuren, weil gemeinsame Aktionen immer Arbeitscharakter hätten, eine Hierarchie spürbar ist und man nicht den Eindruck habe, dass es von oben erwünscht sei, privat miteinander Freundschaften aufzubauen und zu pflegen. Im Interview bemängelte und bedauerte der *Bürgermeister* aber genau das. Er würde sich sogar wünschen, dass mehr Netzwerkkontakte, auch privater Natur, entstehen. Er habe das Gefühl, nicht loslassen zu können und überall eingreifen zu müssen, weil die Leute selbst untereinander nicht aktiv werden würden. Hier zeigt sich eine deutliche Diskrepanz der einzelnen Wahrnehmungen innerhalb der Beziehungsarchitektur.

Für ein genaueres Verständnis der unterschiedlichen Wahrnehmungen und Einstellungen sollen nachfolgend aus den 23 qualitativen Interviews exemplarisch einige Ego-Netzwerkkarten vorgestellt und diskutiert sowie in diesem Kontext auch erhobene nominalistische, kontextuale und komparative Merkmale sowie Attribute und psychologische Einschätzungen betrachtet werden.

Nominalistische Merkmale

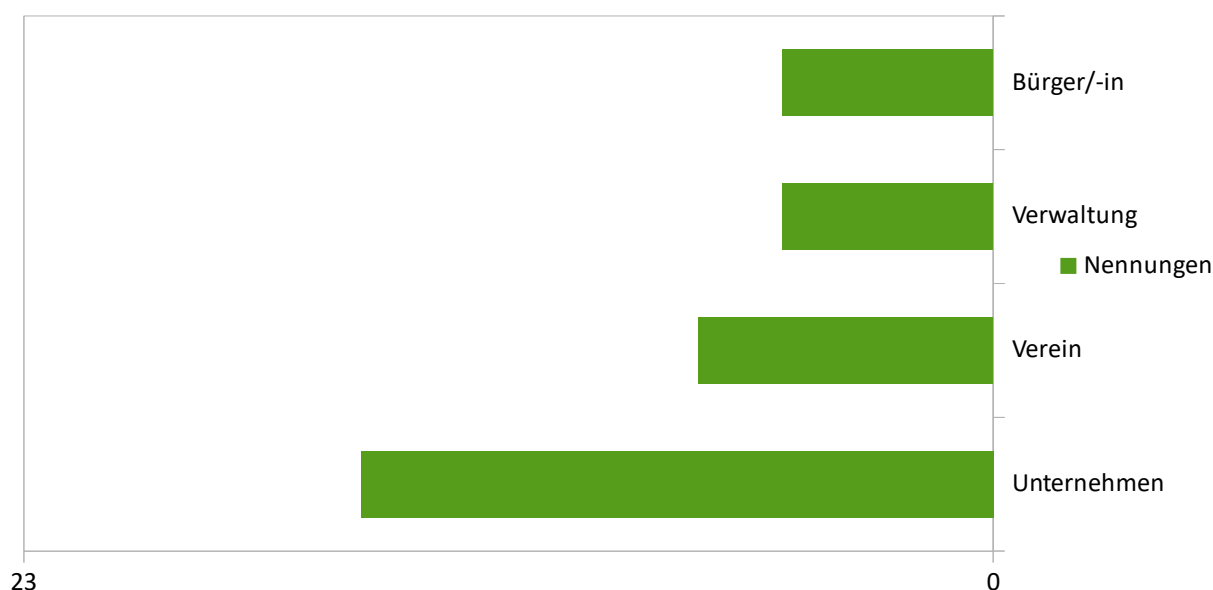
Mit der Frage, ob sich jemand zum Tourismus-Netzwerk zugehörig fühle, wurde gleich zu Beginn der Interviews einerseits die Netzwerkabgrenzung des Gesamtnetzwerks erhoben, zum anderen aber auch die Identifizierung mit und die gefühlte Integration des Befragten in das Tourismus-Netzwerk abgefragt. Die Befragten brauchten unterschiedlich viel Zeit, um die Frage zu beantworten; manche zögerten, überhaupt eine Antwort zu geben. Von den 23 Interviewten gaben 17 an, sich zugehörig zu fühlen, 5 waren sich unsicher und eine Befragte – das *Hotel American Diner* - fühlte sich nicht zugehörig. Dies ist insofern bemerkenswert, da jene Befragten, die sich unsicher fühlten, an gemeinsamen touristischen Aktivitäten teilgenommen haben und mit anderen in Kontakt stehen. Der Bürgermeister, der Einzelhandels-Verband e. V. als Verband der Ladenbesitzer der Innenstadt sowie die *Pension* beispielsweise waren sich in dieser Frage unsicher. Das wirft die Frage auf, was in der Kurstadt überhaupt zu einer gemeinsamen Identität führt oder führen kann, da Mitwirkende im Tourismus ihre Zugehörigkeit und Teilhabe im Netzwerk infrage stellen. Das American Diner fühlt sich nicht zugehörig, weil es bei allen touristischen Aktivitäten aufgrund der konträren Spezialisierung zum Tourismuskonzept „Kurstadt“ das Thema der

amerikanischen Kulturverbundenheit pflegt. Bei den Befragten, die sich zum Netzwerk zugehörig fühlen, geht die Teilnahme bis in das Jahr 1991 zurück, dem Jahr der Gründung des Fremdenverkehrsvereins. Meistens stehen die Aktivitäten im Netzwerk mit persönlichen Ereignissen wie der Eröffnung einer Einrichtung oder der Mitgliedschaft in einem Verein bzw. einem Arbeitsvertrag in Zusammenhang.

Kontextuale Merkmale

Die 23 Befragten konnten mehrere mögliche Rollen im Tourismus-Netzwerk angeben, da es gerade in kleineren Netzwerken häufig zu mehrdimensionalen, so genannten Multilayer-Beziehungen kommen kann, also mehreren, sich überlappenden Beziehungen zwischen einem Ego und seinen Alteri. Die Gesamtzahl der Rollen ist daher höher als 23. Die *Abbildung 18* verdeutlicht zudem, welche Rollentypen im Tourismus-Netzwerk wie bedeutend sind.

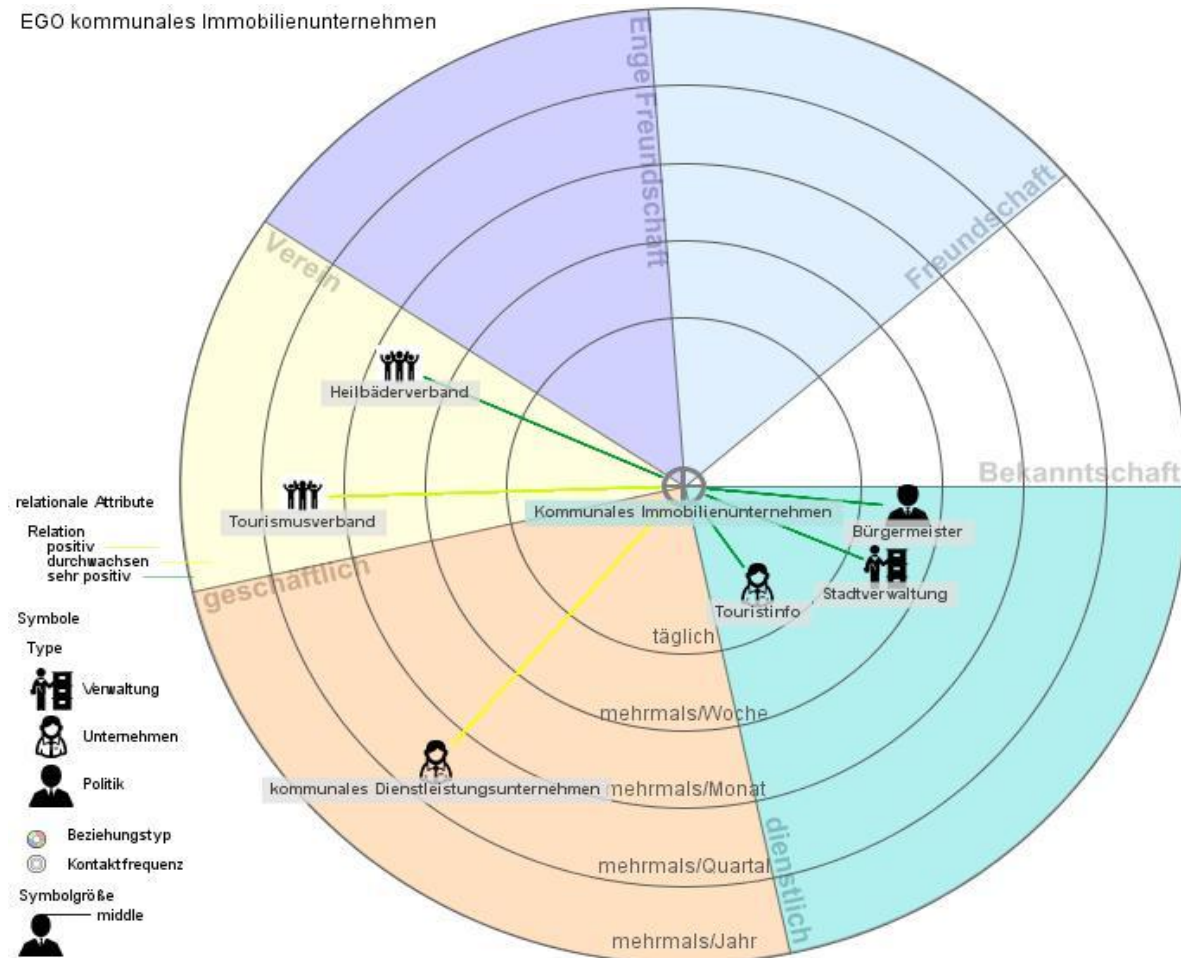
Abbildung 18: Rollen im Netzwerk



Interessant ist vor allem die vergleichsweise häufige Nennung des engagierten Bürgers: Engagierte Bürger kommen stets als Doppelrolle vor, nämlich stets im Zusammenspiel mit der Rolle des Unternehmers oder des Vereinsmitglieds. Eine Doppelrolle engagierter Bürger und Verwaltung kommt hingegen nicht vor, was eine mögliche Erklärung für die Unterschiede zwischen den formalen und den informellen Netzwerkstrukturen sein kann. Bei näherer Betrachtung der Ego-Netzwerke und der angegebenen Beziehungen zu den Alteri fällt einmal mehr auf, dass es nur wenige freundschaftliche Beziehungen zwischen den wichtigen Akteuren gibt und die meisten Beziehungen eher beruflicher Natur sind. *Abbildung 19* zeigt beispielsweise die Ego-Netzwerkkarte

des Geschäftsführers der *KIK GmbH*. Das Ego hat vergleichsweise viele Kontakte zu Akteuren im Tourismus, jedoch nur wenige freundschaftliche Beziehungen innerhalb der Branche. Die Kontaktfrequenz zu Alteri mit dienstlichen Beziehungsverhältnisse ist mit „täglich“ bis „mehrmals im Monat“ relativ rege.

Abbildung 19: Ego-Netzwerkkarte Geschäftsführer KIK GmbH, eigene Darstellung mit *VennMaker*

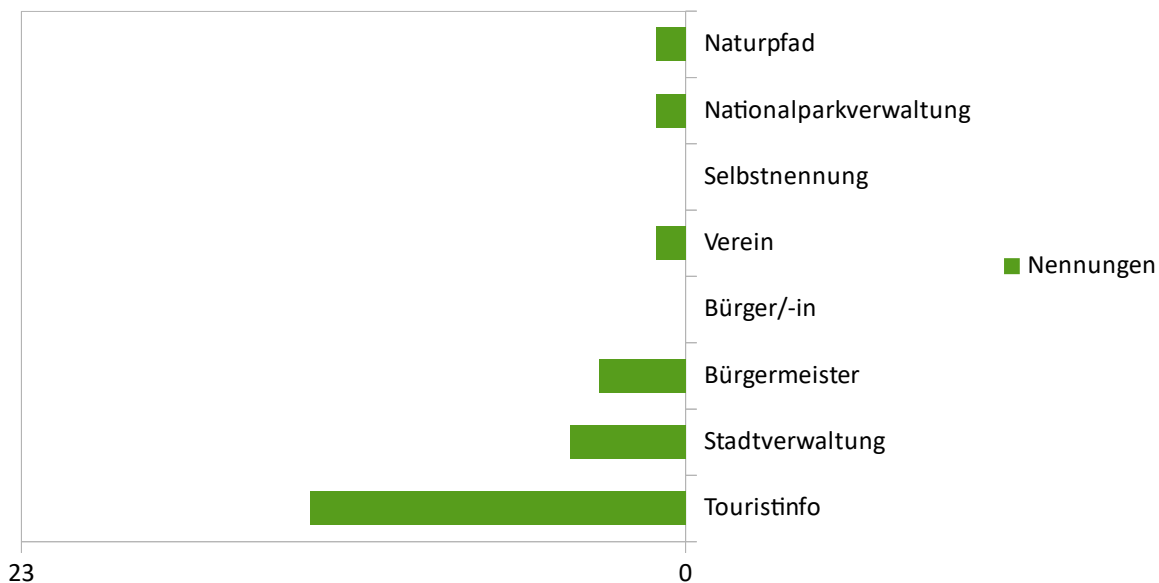


Unter den *kontextualen Merkmalen* wurde auch abgefragt, von wem in der Regel Initiativen im Tourismus-Netzwerk ausgehen. Jene Initiatoren agieren bewusst oder unbewusst nicht nur als Koordinatoren (vgl. Gould/Fernandez 1989: 93), sondern auch als Architekten von Beziehungsstrukturen im Tourismus-Netzwerk, was bereits in der Auswertung der Beziehungsmuster im Zusammenhang mit touristischen Ereignissen deutlich wurde. Die Frage nach den Initiatoren tangiert wegen ihrer Ebene der subjektiven Wahrnehmung dabei gleichzeitig komparative Merkmale. Hier gehen die Wahrnehmungen der Befragten deutlich auseinander, wie *Abbildung 20* verdeutlicht.⁶² Der *Bürgermeister* und die *Tourist-Info* wurden am häufigsten von den 23 Befragten genannt, weil sie Events und Entwicklungsimpulse in das Netzwerk senden. Dies zeigt die Bedeutung von Events und

62 Mehrfachnennungen waren möglich.

von Akteuren, die Initiative für Kooperationen und daraus resultierendes Sozialkapital ergreifen.

Abbildung 20: Wahrnehmung der Initiatoren im Tourismusnetzwerk



Die 13-fache Nennung der *Tourist-Info* als Initiator erscheint wenig überraschend. Bei genauerer Betrachtung der abweichenden Wahrnehmungen, von wem Impulse ausgehen, wird es aber interessant. Die Lokalpresse nimmt den *Tourismusverband e. V.* als wichtigsten Initiator wahr. Langjährige Beobachter und Experten, wie der Geschäftsführer der *Marketing-Agentur GmbH*, der Geschäftsführer des *Sozialverband e. V.* sowie die Geschäftsführerin des *Oldtimer-Museums*, sehen in der Stadtverwaltung die Hauptinitiatoren. Nur das *Land-Hotel* sieht die Nationalparkverwaltung an wichtigster Stelle, der *Tourismusverband e. V.* wiederum den *Naturpfad* und drei Akteure den *Bürgermeister*. In der Grafik tauchen nur die Erstnennungen der Befragten auf. Manche haben auch eine zweite Nennung abgegeben. Hier wurde der *Bürgermeister* sechsmal genannt.

Die Position im Netzwerk scheint demnach auch zu determinieren, wer und wessen Aktivitäten wie wahrgenommen werden. In den ergänzenden Expertengesprächen – und beiläufig während einiger Interviews – wurde der *Bürgermeister* oft als Macher dargestellt, dem Stadtverwaltung und *KIK GmbH* bzw. *Tourist-Info* folgen. Während die Insider oft die Stadtverwaltung oder den *Bürgermeister* benannten, wurde bei den weniger vernetzten Akteuren oft die *Tourist-Info* angegeben. Denn bei den wichtigen Personalentscheidungen in der Stadtverwaltung, der *KIK GmbH*, bei der *Therme* und in der *Kommunalen Dienstleistungs-GmbH* hatte der *Bürgermeister* maßgeblichen Einfluss, was nur wenige wissen, die direkt involviert sind. In den Befragungen wurde das mehrmals am Rand der Gespräche kommentiert. Die Wahrnehmung der Handlungen und die Einbettung in die Beziehungsarchitektur weisen daher sichtbare Zusammenhänge auf.

Nach dem ersten Drittel des Interviews sollten die Befragten frei formulieren, was sie unter dem Netzwerk-Begriff verstehen. Die offene Antwortkategorie kann sowohl Attribute, nominalistische als auch komparative und kontextuale Merkmale bei den einzelnen Akteuren aufzeigen. Trotz unterschiedlicher Definitionen werden einige Schnittmengen sehr deutlich, aber auch stark variierende Erwartungen an die Leistung des Netzwerks, wie *Tabelle 6* zeigt:

Tabelle 7: Überblick freie Definitionen „Netzwerk“ in Kurstadt in der Reihenfolge der Interviews

Akteur/-in	Freie Definition
<i>Bürgermeister</i>	<i>„Das Denken und Handeln, gemeinsam Angebote für Tourismusgäste zu verketteten.“</i>
<i>Einzelhandelsverband e.V.</i>	<i>k. A.</i>
<i>Gaststätte Nationalpark</i>	<i>„Ein ständiges Miteinander kommunizieren.“</i>
<i>Gasthaus Rebstock</i>	<i>„Einzelne Angebote zentral bündeln, Infos über Angebote der Mitbewerber austauschen, gegenseitige Rabatte.“</i>
<i>Geschäftsführer KIK GmbH</i>	<i>„Abstimmende Kooperation aller beruflichen und nicht-beruflichen Leistungsträger zur umfassenden Realisierung des Marketing-Mix und diesbezüglicher Aufgaben.“</i>
<i>Geschäftsführerin Kommunale Dienstleistungs-GmbH</i>	<i>„Aktiver Kreis aus Branchen-Akteuren, die aber auch wechseln können.“</i>
<i>Geschäftsführer Marketing-Agentur</i>	<i>„Informationsquelle, Markt.“</i>
<i>Geschäftsführer Nationalparkverwaltung</i>	<i>„Ein Verbund aller im Tourismus tätigen mit regem Infoaustausch und der Abstimmung gemeinsamer Aktionen.“</i>
<i>Geschäftsführer Sozialverband e.V.</i>	<i>"Es gibt formelle und informelle Netzwerke. Informelle sind zu schwach ausgeprägt, weil das Formelle zu stark ist und zu sehr auf den Bürgermeister fixiert. Der Vorteil ist aber: Schlagkraft."</i>
<i>Geschäftsführerin Therme</i>	<i>"Zusammenwirken aller touristischen Akteure zur Vermarktung der Stadt."</i>
<i>Heilbäderverband</i>	<i>„Mit vielen Partnern ins Gespräch kommen und gemeinsam handeln.“</i>
<i>Hotel American Diner</i>	<i>„Gemeinsame Zusammenarbeit und Abstimmung des Tourismuskonzepts.“</i>
<i>Kulturamt/Referat Tourismus</i>	<i>„Alle ziehen an einem Strang, um Touristen in die Stadt zu locken; Netzwerk muss über Stadtgrenzen hinausgehen.“</i>
<i>Land-Hotel</i>	<i>„Zusammenarbeit aller am Tourismus Beteiligten (Verwaltung, Unternehmen, engagierte Bürger).“</i>
<i>Lokalpresse</i>	<i>„Funktionierende Kooperationen, in denen Pläne gemeinsam umgesetzt werden und in größeren Regionen gedacht wird.“</i>
<i>Oldtimer-Museum</i>	<i>„Wenn Akteure der Region zusammenarbeiten und zusammen Pauschalen bilden und sich bei Festen gegenseitig unterstützen, gegenseitiges Austauschen von Hilfen.“</i>
<i>Pension</i>	<i>„Sich mit anderen austauschen, Infos zwischen Gastgeber.“</i>
<i>Reisebüro</i>	<i>„Der Tourismusverband sollte es sein!“</i>
<i>Residenz</i>	<i>„Wo alle Partner, die mit Service zu tun haben, gut miteinander zusammenarbeiten.“</i>
<i>Stadtführerin</i>	<i>„Gemeinsamkeiten entdecken, gemeinsame Ziele erreichen durch Zusammenarbeit.“</i>
<i>Stadtmuseum</i>	<i>„Vernetzung ohne Kirchturmdenken und ohne Doppelung, gemeinsame Ziele zu entwickeln, Effizienz.“</i>
<i>Tourist-Info (Mitarbeiterin)</i>	<i>„Regelmäßige Kontakte, Absprachen, gemeinsam etwas bewegen wollen.“</i>
<i>Tourismusverband e.V.</i>	<i>„Eine Spinne mit Netz, zentrale Stelle mit Verbindungen, aber auch untereinander.“</i>

Auffällig ist der fast einhellige Wunsch in den Definitionen, sich über Informationen und Gelegenheiten auszutauschen, was zum einen Granovetters Vorteile der „weak ties“ (1973) widerspiegelt genauso. Ebenso wurden verschiedene Eigenschaften von Sozialkapital häufig

genannt (vgl. Jansen 2007). Begriffe wie „Zusammenarbeit“, „Partner“, „gemeinsame Ziele und Koordination“ prägen das Bild der Selbstverständnisse und Erwartungshaltungen weiterer Befragter. Die Erwartungshaltungen gegenüber dem, was das Netzwerk leisten soll, gehen von Informationsaustausch bis Teamwork weit auseinander.

Damit bestätigt sich die Annahme, die eingangs anhand von Baurmann (2000: 1-37) diskutiert wurde, der von unvollkommenen Rationalitäten sprach und in Frage stellte, dass Adam Smiths „Unsichtbare Hand“ (1787) in sozialen Netzwerken greifen würde. Die Definitionen der meisten Befragten wirken nutzenorientiert, andere aber sehr dem Gemeinwohl dienend. Demgegenüber steht zudem im Widerspruch der geringe Grad der tatsächlichen Vernetzung untereinander, was die Frage nach den Blockaden oder eingeschränkten Interaktions-Korridoren aufwirft, die an späterer Stelle bei den komparativen Merkmalen thematisiert werden. Aus der Definition des Hotels *American Diner* spricht gleichzeitig die Kritik, bei einer Zusammenarbeit und Abstimmung des Tourismuskonzepts isoliert zu sein. Gemeinsam entwickelte Normen oder Moral im Netzwerk wurden nicht mit den Akteuren zusammen entwickelt.

Zu den *kontextualen Merkmalen* gehört auch die Teilnahme bzw. Mitwirkung bei Ereignissen und Aktionen im Tourismus-Netzwerk. Hier wurde bereits in der Auswertung der Netzwerkstrukturen deutlich, dass verschiedene Ereignisse zu unterschiedlichen Netzwerkstrukturen führen. Die Publikationen der *Tourist-Info* sind die häufigste Art der Beteiligung der Tourismus-Akteure. Auch das umfangreiche Jahresprogramm von „Mensch, Natur und Stadt“ hat zu regen Netzwerkaktivitäten geführt.

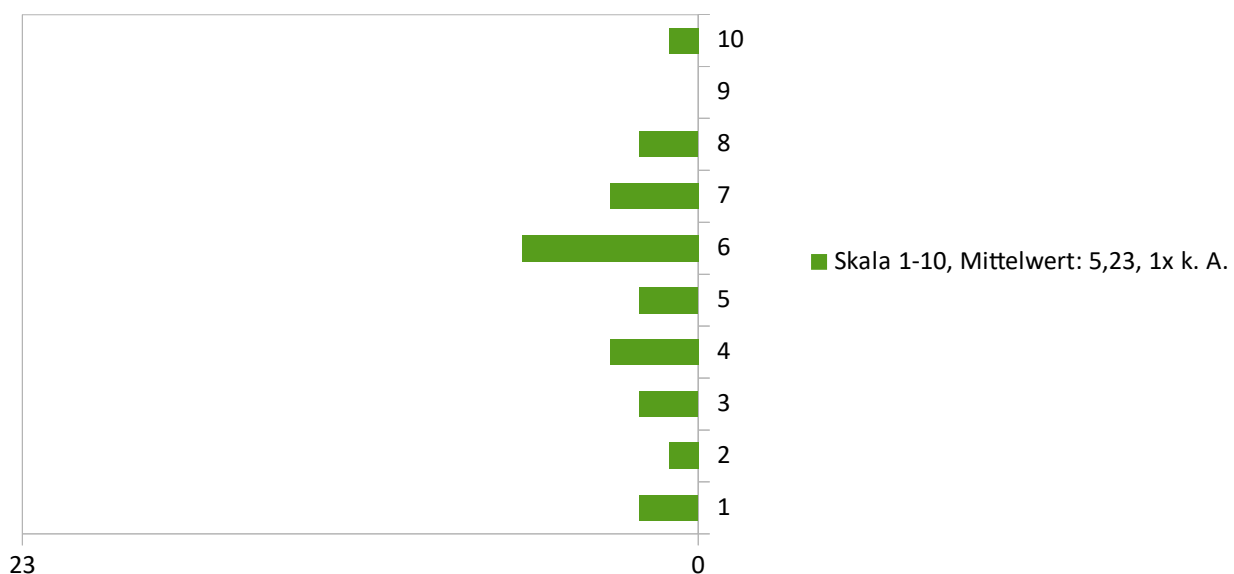
Bei den konkreteren Ereignissen wie Mittelalterspektakel, Aktionen zu den Gärten, zum Blumenwettbewerb oder zum *Naturpfad* fallen die Teilnahmen hingegen sehr unterschiedlich aus. Hierzu wurde bereits eine Ursache erörtert.

Interessant erscheint auch, dass neben den institutionellen Tourismus-Akteuren wie der *Tourist-Info*, dem Kulturstadt/Referat Tourismus und der Stadtführerin auch zwei Gasthäuser bzw. Pensionen außerordentlich rege im Vergleich zu anderen wirtschaftlichen Akteuren an Ereignissen beteiligt sind: die *Pension* und das *Gasthaus Rebstock*. Diese beiden gehören zu den wenigen Gastbetrieben, die untereinander vernetzt sind und sich sogar bei Überbuchung gegenseitig an anfragende Gäste weiterempfehlen. Darüber hinaus ist aber in der Auswertung der Interviews festzustellen, dass die Teilnahme an bestimmten Aktionen in der Regel einhergeht mit direkten Kontakten zu den jeweiligen Initiatoren. Beim touristischen Ausflugsziel *Naturpfad* ist dies die *Nationalparkverwaltung* und bei „Mensch.Natur.Städtebau“ das *Kulturstadt/Referat Tourismus* bzw.

die *Tourist-Info*, auch wenn Impulse zunächst oft vom *Bürgermeister* kamen und dann in der Struktur der Hierarchie gefolgt sind. Des Weiteren sollten die Befragten auf einer Skala von 1 bis 10 angeben, inwiefern sie mit dem Tourismus-Netzwerk als solchem zufrieden sind. Die Ergebnisse in *Abbildung 21* zeigen ein sehr zerstreutes Meinungsspektrum der 23 Befragten, was eng im Zusammenhang steht mit der subjektiven Wahrnehmung von Erfolgen und Misserfolgen in der touristischen Entwicklung und woher hierzu Informationen stammen. Einheitliche Informationen hierzu für alle Akteure im Tourismus gibt es nicht. Jeder informiert sich individuell aus verschiedenen Quellen und reflektiert dies für sich.

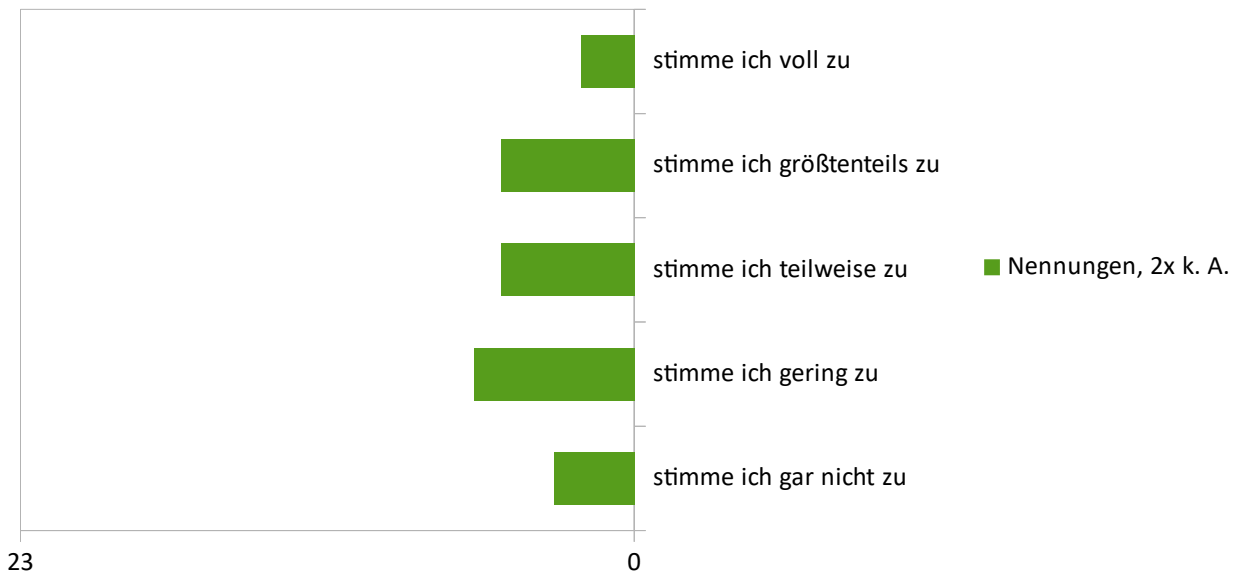
Insgesamt waren die 23 Antworten normalverteilt um den Mittelwert 5,23 mit dem Netzwerk durchschnittlich zufrieden ausgefallen. Dabei gehört die Kurstadt im Bundesland zu den erfolgreichsten Kommunen im Tourismus gehört, die Auslastung der Unterkünfte hoch ist und es in der Nähe keine großen Hotels als Konkurrenten gibt. Die Antworten durchmischten sich mit der

Abbildung 21: Zufriedenheit mit dem Tourismus-Netzwerk Kurstadt



Bewertung des Netzwerks, weil die Befragten die Beziehungsarchitektur einerseits und den Erfolg des Standorts andererseits differenziert bewerteten. In den Expertengesprächen wurde mehrmals angegeben, dass Akteure im Tourismus nicht kooperieren, weil sie befürchten, Input und Output werden nicht gerecht unter den Netzwerkmitgliedern verteilt. Diese Behauptung wurde daher in den Befragungen noch einmal thematisiert. Zunächst wurde danach gefragt, inwieweit die Interviewten den Input aller Tourismus-Akteure als gerecht empfinden. Wie *Abbildung 22* zeigt, gingen die Wahrnehmungen der Befragten deutlich auseinander, bedingt durch individuelle Erfahrungen und deren subjektive Interpretation.

Abbildung 22: Gerechtigkeitsempfinden Input aller Tourismus-Akteure in Kurstadt



In den Interviews ergänzten die Befragten ihre Angaben oft mit Anekdoten, beispielsweise mit der Beteiligung und dem Nutzen bei bestimmten Ereignissen wie dem *Blumenwettbewerb* oder Aktionen zum *Nationalpark* und dem *Naturpfad*. Sozialkapital als Potenzial wie bei Putnam (1995) als gemeinsame Wohlfahrt durch eine stärkere Beteiligung an Netzwerkaktivitäten wurde dabei eher vermisst oder nicht wahrgenommen.

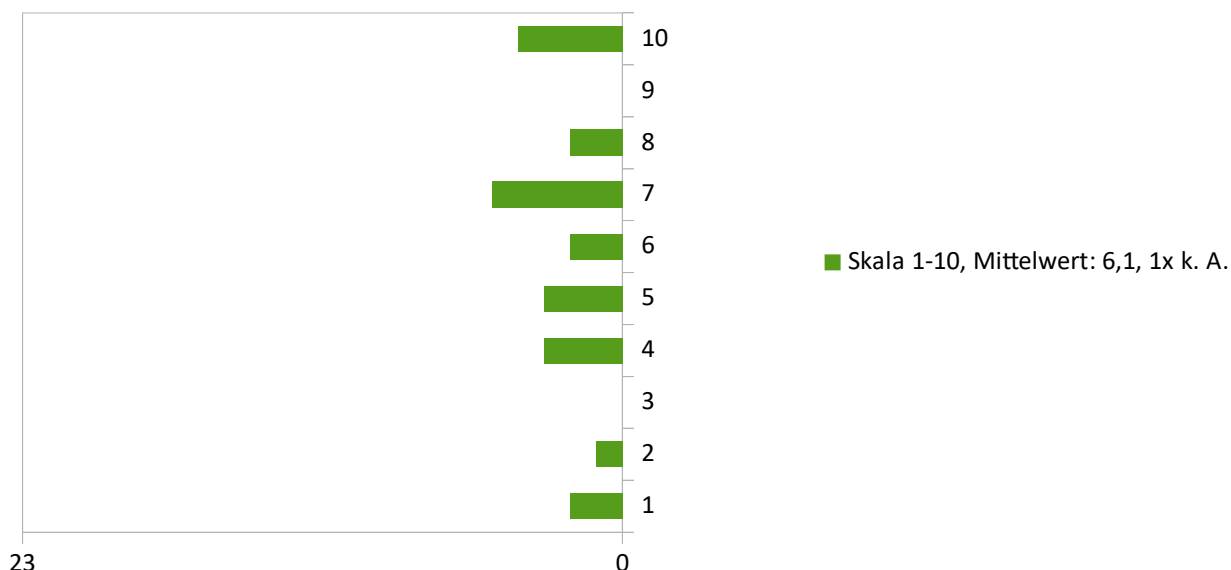
Neben der Gerechtigkeit bei der Beteiligung von Akteuren durch einen Input sollten die Befragten im Anschluss angeben, ob ihrer Wahrnehmung nach der Nutzen der Kooperationen gerecht unter jenen verteilt ist, die sich engagieren. Hier bewegten sich die Antworten im Mittelfeld. Im Großen und Ganzen empfand man den Output, also die Verteilungsgerechtigkeit, als noch optimierbar, wie *Abbildung 23* visualisiert. Beide Verteilungsempfindungen könnten Hemmnisse zu Kooperationen erklären und die Werte zeigen, dass die Ungerechtigkeit innerhalb dieses Netzwerks individuell unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert wird. Das ist mit Blick auf die Moral bzw. das moralische Verhalten eine interessante Beobachtung. Es zeigt zudem die Schwierigkeit, Sozialkapital oder den Nutzen aus den Kooperationen objektiv zu erfassen und damit eine gerechte Verteilung in einer Art Algorithmus anzustreben. Vielmehr ist es ein Kommunikations- und Aushandlungsprozess von Wahrnehmungen zwischen den Beteiligten des Sozialkapitals. In vielen Gesprächen deutete sich dabei immer an, dass die Erwartungen, für gerechte Verteilung zu sorgen, an den *Bürgermeister* als eine Art Institution gerichtet werden.

Abbildung 23: Gerechtigkeitsempfinden Verteilung des Output an alle Tourismus-Akteure in Kurstadt



Moral ist aber nicht nur das Verhalten der anderen. In einer weiteren Frage sollten die interviewten Netzwerk-Akteure in einer Selbsteinschätzung deshalb angeben, wie hoch der eigene Beitrag gegenwärtig im Tourismus-Netzwerk ist. Mit einem Wert zwischen 1 und 10 konnten sie ihr Engagement bewerten. Wie die *Abbildung 24* veranschaulicht, variieren die Antworten sehr. Eine Tendenz ist auch hier nicht erkennbar und verstärkt daher die Annahme unterschiedlicher Rationalitäten und Selbstwahrnehmungen oder präziser: Interpretationen von fairem Verhalten. Akteure, wie der *Bürgermeister* oder der Geschäftsführer der *KIK GmbH* gaben den Höchstwert an, während die *Lokalpresse* beispielsweise einen sehr geringen Wert angab. Die Werte standen oft im Zusammenhang mit der jeweiligen Funktion des Befragten im Tourismus.

Abbildung 24: Einschätzung des Eigenbeitrags im Netzwerk

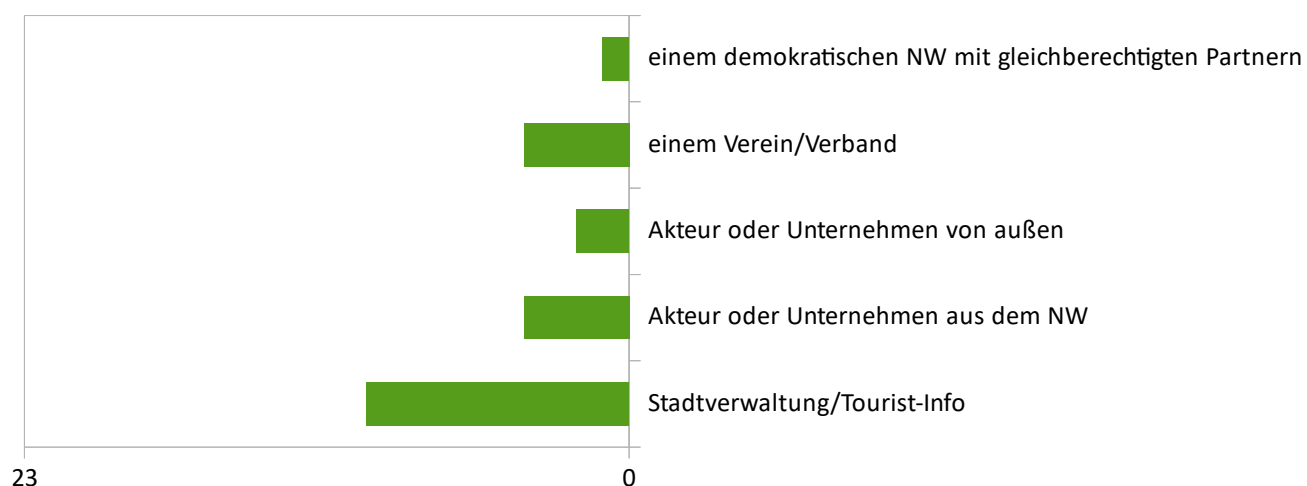


Da der *Bürgermeister* innerhalb des erhobenen Netzwerks in Interviews und Expertengesprächen mehrmals als eine Art „wohlwollend regierender König“ dargestellt wurde, sollten in den Befragungen die Interviewten erklären, wie ihrer Ansicht nach solch ein Tourismus-Netzwerk geführt oder gesteuert werden soll. Dabei variierten die Antwortmöglichkeiten zwischen einzelnen Führungskräften über ein Kompetenz-Team bis hin zur gleichberechtigten Vollversammlung. Die Antworten standen immer in Verbindung mit einer Organisation oder Personalstelle ohne konkrete Personen-Vorschläge. Es ging also nicht um das Vertrauen und Sympathie zu einzelnen Akteuren, sondern die generelle Präferenz eines Befragten für eine Form, wie ein Tourismus-Netzwerk und das damit verbundene Sozialkapital gemanagt werden sollte.

Da diese sehr grundlegende Einschätzungsfrage nicht einfach ist, wurde sie im Interview mit zwei unterschiedlichen Formulierungen konkretisiert, um sicherzugehen, dass die Befragten keine unüberlegte Antwort abgeben oder die Frage vielleicht missverstanden haben. So wurde zunächst nachgefragt, wie Entscheidungen und Kontrolle in der Struktur verteilt sein sollten. Außerdem wurde danach gefragt, welcher Art von Organisation die Interviewten am ehesten das Management anvertrauen würden. Die Ergebnisse sind in den *Abbildungen 25 und 26* zu sehen.

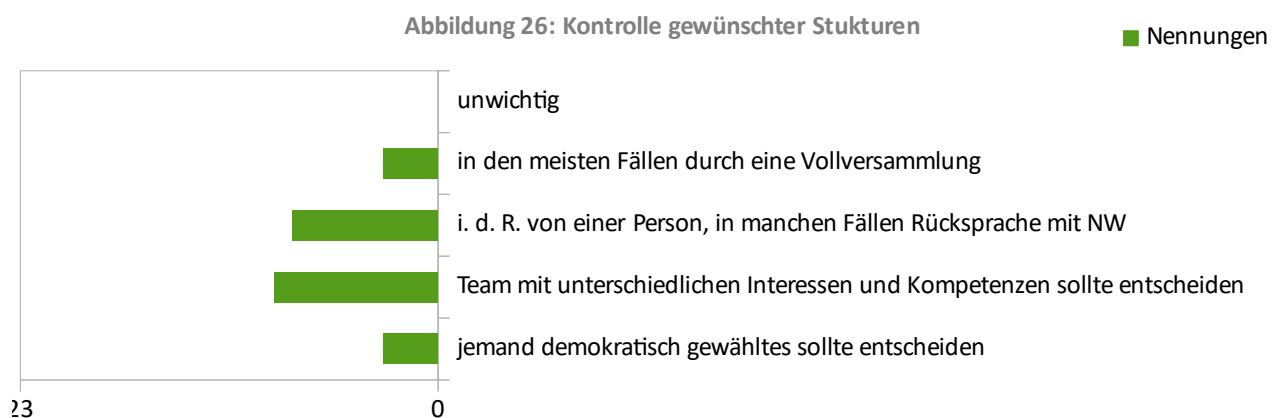
Abbildung 25: Institutionelles Vertrauen

■ Nennungen, 2x k. A.



Weder ein Alleinentscheider noch die vollkommene Gleichberechtigung durch eine Vollversammlung wurde mehrheitlich als geeignet eingeschätzt. Völlige Demokratie funktioniere nicht, kommentierten die Interviewten. Mehrheitlich präferierten die befragten Akteure entweder ein Kompetenzteam mit verschiedenen Interessen als Entscheider oder einen gewählten Vertreter, der aber für einzelne Entscheidungen die Meinung des Netzwerks berücksichtigen muss, also ähnlich wie in einem Verein oder Verband. Die unklare Zuständigkeit und damit gerechte Regelung

von Input und Output könnte demnach ein Grund für Zurückhaltung von Kooperationen und Engagement sein, also für fehlendes Vertrauen in das mögliche Sozialkapital. White (2008: 3, 17) würde diese Unterschiede genauer aus den unterschiedlichen Identitäten herleiten, die aus *Stories* gewachsen sind. Die Art und Weise wie soziale Kontrolle ausgeübt wird – beispielsweise durch die beiden Gesichter sozialer Ordnung, „Zulassen“ oder „Blockieren“ – folgt jenen verschiedenen Identitäten mit unterschiedlicher Antizipation und Antwort auf Impulse. Baumann (2000: 11 ff.) beschreibt dieses Phänomen mit Blick auf den „Doux Commerce“ im Liberalismus als Moralbedarf und erklärt damit ein Moraldefizit des Kapitalismus, auf das mit Normen oder einer Rechtsordnung reagiert werden kann.



In jedem Fall bedarf diese Moral immer eines Aushandlungsprozesses und kann nicht vom Individuum aus sich selbst heraus schon da sein.

Das institutionelle Vertrauen würden die meisten aber dennoch eher der *Tourist-Info* geben, die sich als Instanz der sozialen Kontrolle über Jahre bereits entwickelt und bewährt hat, nur wenige einem Verein oder Verband und niemand einem Akteur oder Unternehmen von außerhalb.

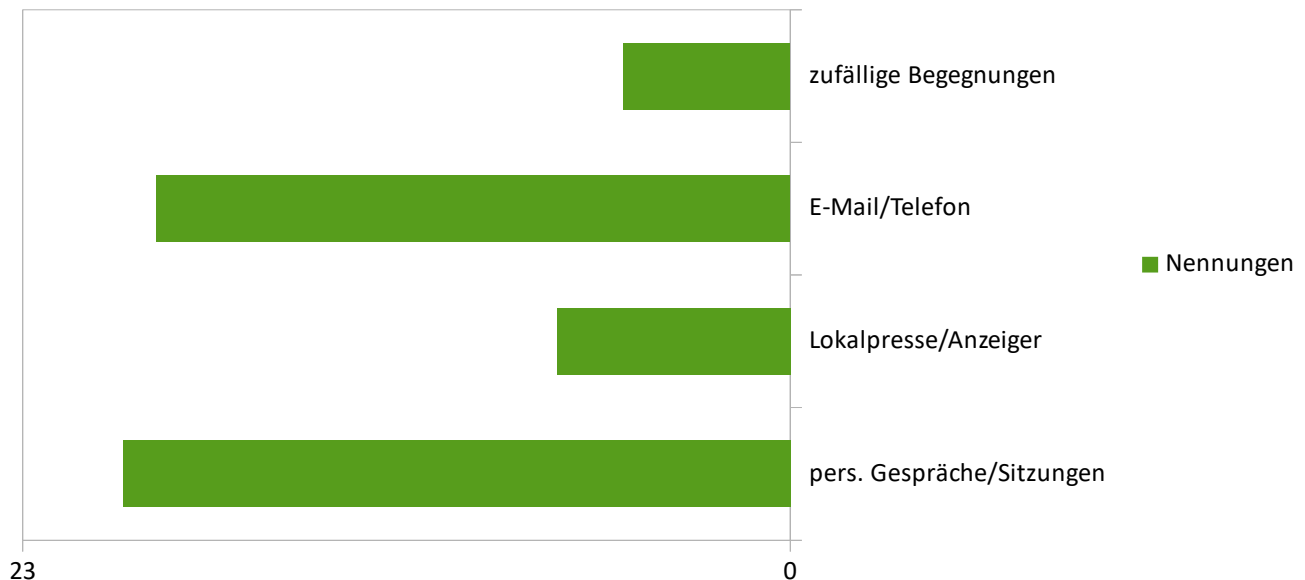
Komparative Merkmale und Attribute

Da Erfahrungen aus der Interaktion, Kommunikation und Einstellungen eng verwoben sind, sollen sie hier auch gemeinsam ausgewertet werden. Die Befragten sollten angeben, über welche Kanäle sie mit den anderen kommunizieren⁶³ und welche Inhalte dabei relevant sind. In der Auswertung der Frage zeigt *Abbildung 27*: Persönliche Treffen und Sitzungen sind der wichtigste Kommunikationskanal, dicht gefolgt von Telefon und E-Mail. Die Mehrzahl der Befragten war älter als 40 Jahre und gehört damit nicht mehr zu eingangs erwähnten Generation „Y“, die mit digitalen Medien als meist genutzten Kommunikationskanal nutzen. Alle nutzen aber mehr oder weniger

⁶³ Mehrfachnennungen waren möglich.

auch neue elektronische Möglichkeiten der Kommunikation. Der Unterschied lag eher, wie sich in Gesprächen neben den Befragungen ergab, in unterschiedlichen Haltungen.

Abbildung 27: Kommunikationskanäle im Netzwerk



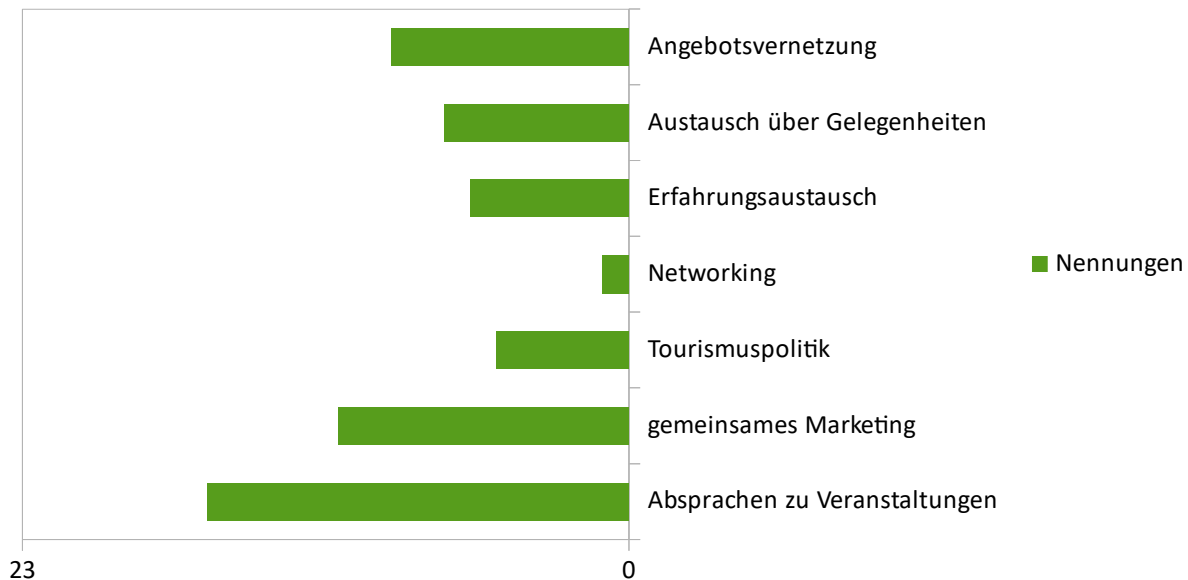
Bemerkenswert ist hierbei, dass der *Bürgermeister*, der oft als „Macher“ im Tourismus bezeichnet wurde, weder über einen PC noch über Internet verfügt. Im Interview gab er an, dies aus Prinzip zu verweigern. Wer von ihm etwas wolle, könne an seine Tür klopfen, und wenn er etwas von jemandem will, gehe er hin oder rufe an. Die Häufigkeit von Sitzungen, Treffen oder Versammlungen haben die meisten Befragten jedoch als sehr gering angegeben. Die meiste Kommunikation findet dabei mit der *Tourist-Info* statt und weniger untereinander. Die zusätzlich für die einzelnen Egos und Alteri erhobene Frequenz war, außer auf Dienstwegen, gering und nie privat oder politisch motiviert. Der Austausch über Wahrnehmungen, mögliche Verbesserungen, Normen oder vertrauensbildende Maßnahmen spielte kaum eine Rolle.

Die Themen der Kommunikation sind als Antworten der Interviewten in *Abbildung 28* zusammengefasst. Bei den Kommunikationsinhalten⁶⁴ zeigen sich viele interessante Tendenzen. Absprachen zu Veranstaltungen sind der häufigste Grund, miteinander in Kontakt zu treten – demnach auch ein wichtiger Impuls für die Entstehung von Netzwerkbeziehungen. Tourismuspolitische Inhalte oder Aushandlungen einer Moral oder Normen spielen dabei keine nachweisbare Rolle für das soziale Netzwerk. Nur der *Bürgermeister* und einige wenige Unternehmer gaben Tourismuspolitik als Thema an. Der *Tourismusverband e. V.* hatte Tourismuspolitik gar nicht auf der Agenda, was für einen Interessenverband der Branche eher

⁶⁴ Mehrfachnennungen waren möglich.

unnatürlich wirkt. Ebenso ungewöhnlich erscheint die einmalige Nennung von „Networking“ als Kommunikationsgrund.

Abbildung 28: Kommunikationsinhalte im Netzwerk

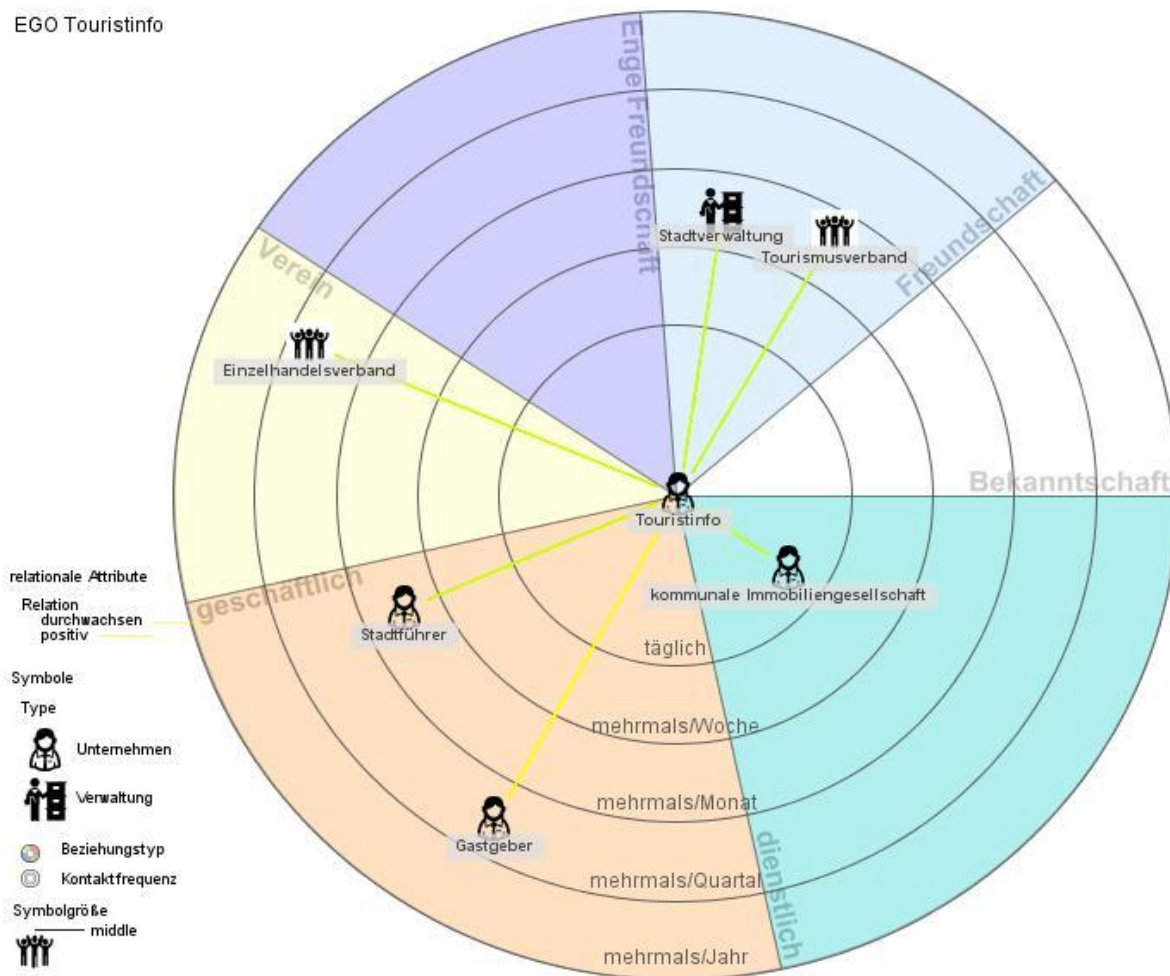


Das Kennenlernen untereinander und der jeweiligen Angebote, Leistungen und damit Gelegenheiten oder Sozialkapital sind im Allgemeinen häufige Gründe für Kommunikation in Netzwerken. Auch der Austausch über Gelegenheiten und Angebotsvernetzungen sowie der Erfahrungsaustausch wurden selten genannt. Das gemeinsame Marketing war hingegen ein häufiger Inhalt. Triviale Themen oder „Tratsch“ wurden gar nicht genannt. Über Beziehungsinhalte und andere Themen des Zusammenlebens in der lokalen Gemeinschaft wurde nicht gesprochen. Das erklärt sich nicht allein aus den Interviews. Hier ergänzt die Untersuchung der Beziehungsstrukturen im Tourismus-Netzwerk die Frage nach dem Warum?

Ein Blick auf eine der Ego-Netzwerkkarten der Befragten liefert einen wichtigen Hinweis: Die Mitarbeiterin der *Tourist-Info* in *Abbildung 29*, die mit den Akteuren im Tourismus fast überall vernetzt ist, hat überwiegend geschäftliche Verbindungen zu den Alteri. Freundschaftliche Beziehungen sind jedoch eine Ausnahme. In einer Kleinstadt erscheint dies überraschend. Der *Bürgermeister* in *Abbildung 30* hingegen pflegt vergleichsweise mehr freundschaftliche Kontakte zu Akteuren im Tourismus. In den Expertengesprächen wurde dazu als Erklärung angegeben, dass die freundschaftlichen Kontakte bereits vor der jeweiligen Funktion im Tourismus existierten und bei der Besetzung von Stellen oder bei Partnerschaften für ihn eine wichtige, fast erforderliche Basis für Vertrauen seien.

Abbildung 29: Ego-Netzwerkkarte Mitarbeiterin Tourist-Info, eigene Darstellung mit VennMaker

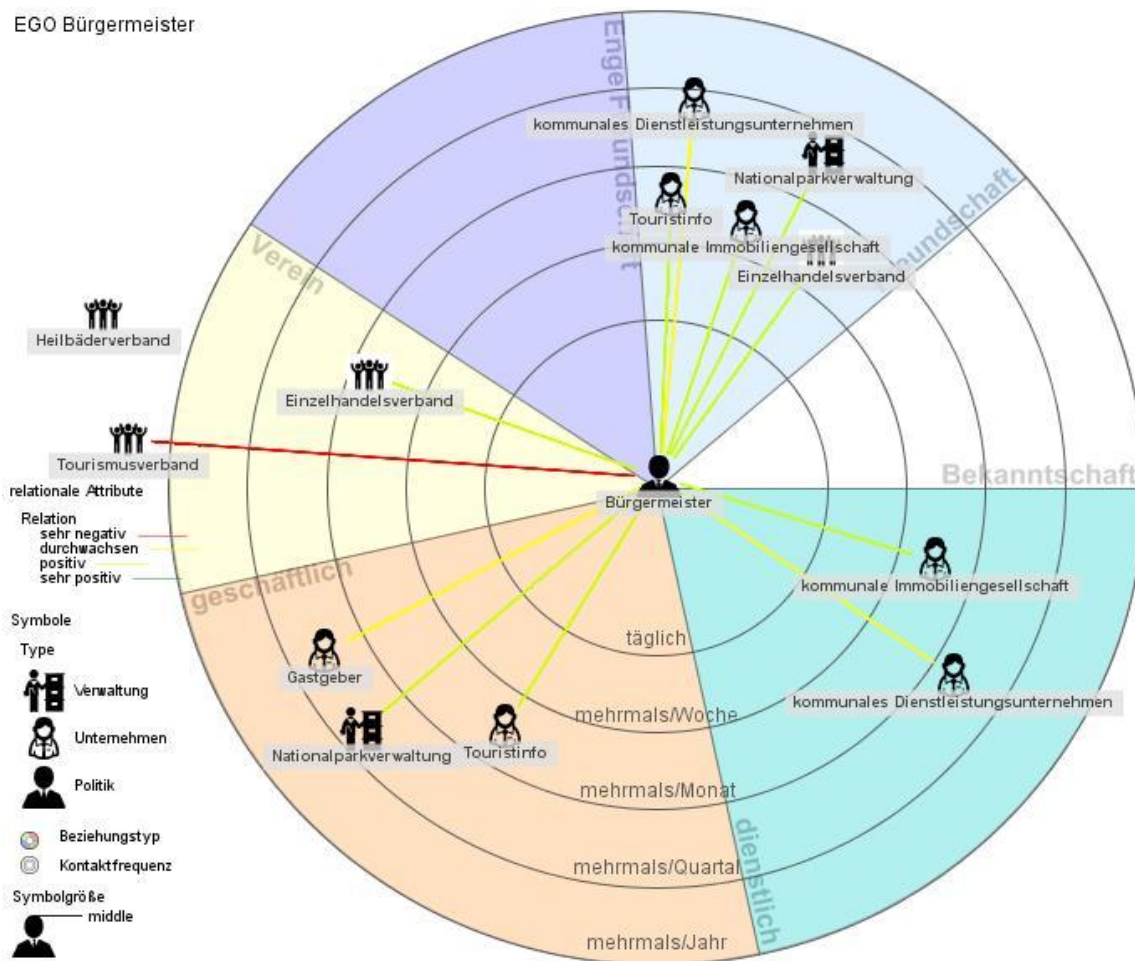
EGO Touristinfo



In den Befragungen sollten die Teilnehmer auch Aussagen dazu treffen, wie sie die jeweiligen Beziehungen zu ihren Akteuren einschätzen. Die Farben Grün und Dunkelgrün in den folgenden Abbildungen stehen in den Ego-Netzwerkkarten für positive bis sehr positive Beziehungseinschätzungen, Gelb für „durchwachsen“ und Orange bzw. Rot für negative und sehr negative Beziehungen. Die Mitarbeiterin der *Tourist-Info* bezeichnete die Beziehungen zu den Gastgebern-Betrieben als „durchwachsen“. Als Maklerin mit einer hohen Closeness-Zentralität im Tourismus-Netzwerk verfügt sie über eine geringe Degree-Zentralität. Die *Tourist-Info* als offizieller Ansprechpartner der Gastgeber im Tourismus müsste daher eine zentrale Schlüsselfigur im Netzwerk sein und eine ausgeprägte Zentralität aufweisen. Bei der Ego-Netzwerkkarte des *Bürgermeisters* in *Abbildung 30* fällt zudem auf, dass von ihm der Heilbäderverband nicht als Beziehungspartner im Tourismus genannt wurde, obwohl er Präsident dieses Verbands ist. Zum Tourismusverband der Region bezeichnete er seine Beziehung als negativ. Zu Institutionen, die ihm direkt oder indirekt unterstehen, pflege er dienstlich und privat ein positives Verhältnis.

Abbildung 30: Ego-Netzwerkkarte Bürgermeister, eigene Darstellung mit VennMaker

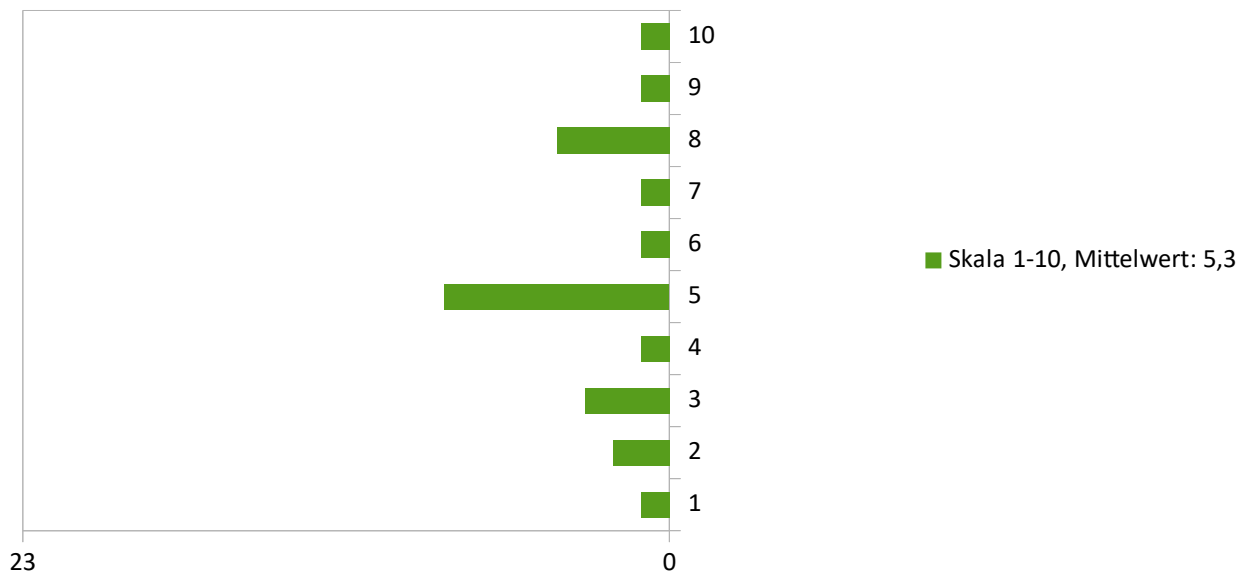
EGO Bürgermeister



Da die freundschaftlichen Kontakte zwischen den Akteuren allgemein gering ausgeprägt waren, liegt die Annahme nahe, dass die Konkurrenz untereinander den Aufbau freundschaftlicher Beziehungsarchitekturen hemmt. Tatsächlich stehen die Vermieter von Gästebetten oder Gastronomen im Wettbewerb um Gäste. Die Wahrnehmung des Konkurrenzdrucks ist sehr subjektiv und, wie sich in den Befragungen zeigte, sehr unterschiedlich ausgeprägt. Von einer Tendenz kann nicht die Rede sein, wie *Abbildung 31* zeigt.

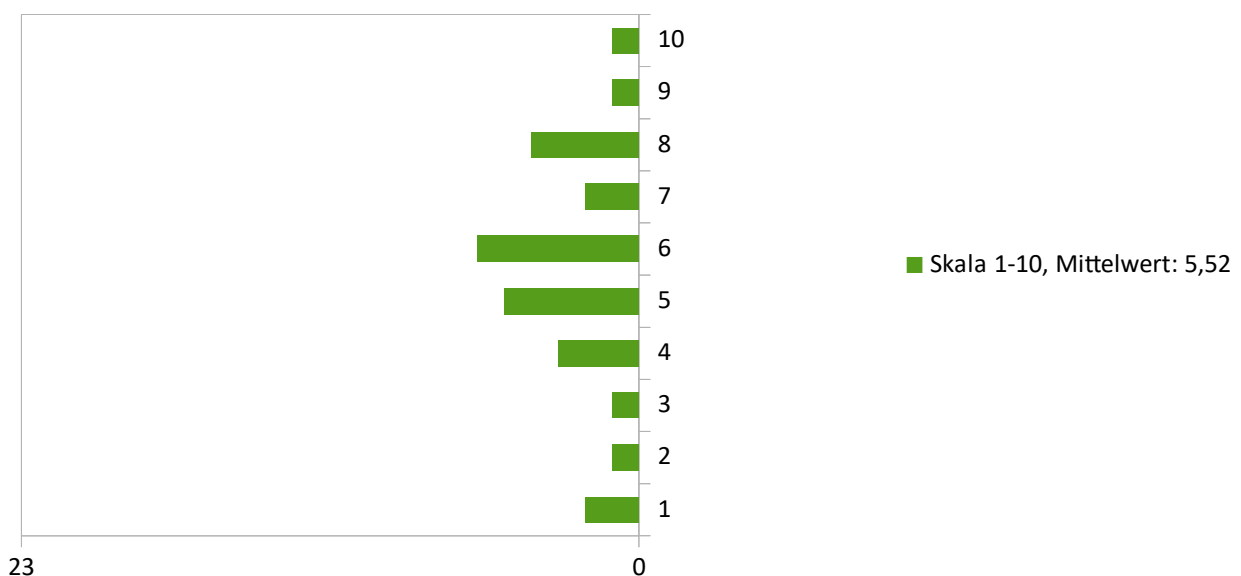
Der gefühlte Konkurrenzdruck ist von Befragtem zu Befragtem selten ähnlich und das ist mit Blick auf individuelle und kollektive Rationalitäten problematisch. Neben einem Mittelfeld um den Mittelwert 5,3 gibt es zudem einige deutliche und widersprüchliche Ausreißer. Das abseits gelegene und auch im Netzwerk sehr isolierte Hotel *American Diner* hat gar keine Konkurrenz wahrgenommen, selbst das eigentlich stärker vernetzte Stadtmuseum nicht. Der *Bürgermeister*, der wie das *Stadtmuseum* Teil der Stadtverwaltung ist, gab bei der Wahrnehmung des Konkurrenzdrucks innerhalb des Netzwerks dagegen den Höchstwert 10 an.

Abbildung 31: Wahrgenommene Konkurrenz innerhalb des Tourismus-Netzwerks Kurstadt



Wenn die wahrgenommene Konkurrenz innerhalb des Tourismus-Netzwerks in der Kurstadt so unterschiedlich ausgeprägt ist, wie empfinden die Akteure dann das Kooperationsverhalten untereinander? In der Analyse der Beteiligungsstruktur an verschiedenen Ereignissen im Tourismus zeigten sich schließlich einige Kooperationsmuster. Die 23 befragten Akteure aus dem Netzwerk gaben auch hier wieder sehr unterschiedliche Werte an und lassen keine Tendenz einer identischen Wahrnehmung zum allgemeinen Kooperationsverhalten erkennen, wie *Abbildung 32* visualisiert. Neben einem regen Mittelfeld um den Mittelwert 5,52 gab es auch hier mehrere statistische Ausreißer.

Abbildung 32: Wahrgenommenes Kooperationsverhalten innerhalb des Tourismus-Netzwerks Kurstadt

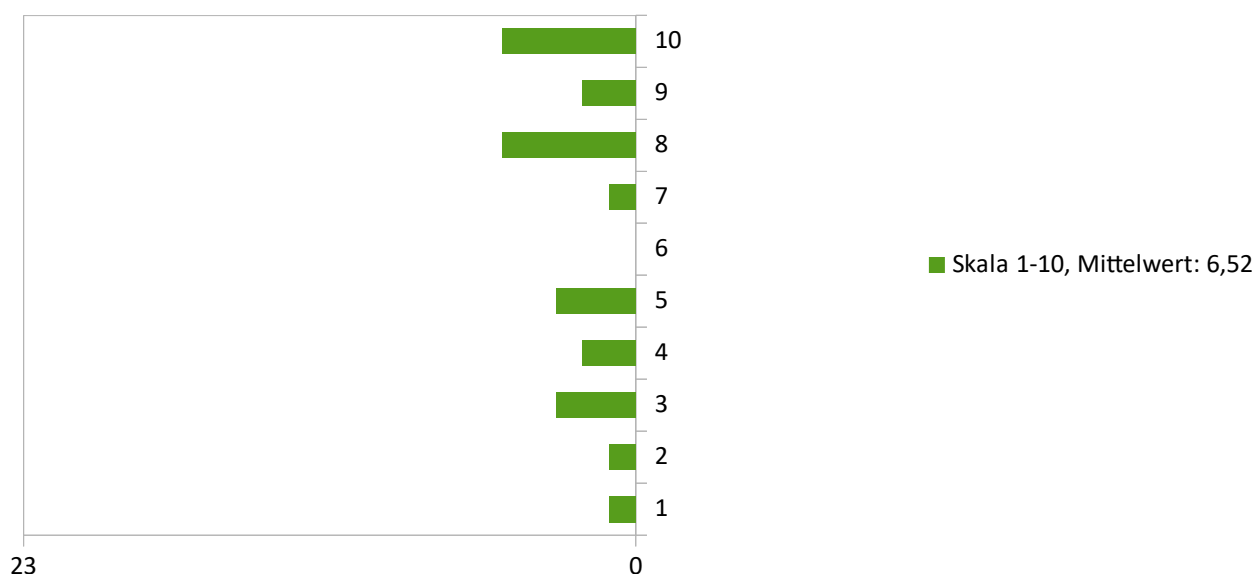


Wahrnehmungen und tatsächliche Kooperationen im Zusammenhang mit Ereignissen scheinen hier stark zu differieren. Dies lässt wieder auf unterschiedliche Informationen, aber auch Erfahrungen bzw. *Stories* schließen. So gaben neben dem Hotel *American Diner* auch das *Gasthaus Rebstock* und die Geschäftsführerin der *Kommunalen Dienstleistungs-GmbH* an, kein Kooperationsverhalten im Netzwerk zu spüren. Der Geschäftsführer der *KIK GmbH* hingegen gab mit 9 einen Höchstwert an und empfand das Kooperationsverhalten sehr intensiv.

Gefahren von außen können den inneren Zusammenhalt stärken. In der Befragung sollten die 23 Interviewten daher angeben, wie stark sie den Konkurrenzdruck anderer Destinationen auf die eigene Stadt empfinden. Durch den weltweiten Reiseverkehr, sinkende Preise für Verkehrsträger wie Billigflieger und billige Pauschalangebote im Ausland liegt auch auf der kleinen Kurstadt Wettbewerbsdruck. Aber wird dieser auch so wahrgenommen?

In den Antworten der befragten Akteure variierten die Wahrnehmungen noch stärker als beim Konkurrenzdruck und Kooperationsverhalten innerhalb des Netzwerks, wie in *Abbildung 33* zu sehen ist.

Abbildung 33: wahrgenommene Konkurrenz von außen auf das Tourismus-Netzwerk Kurstadt

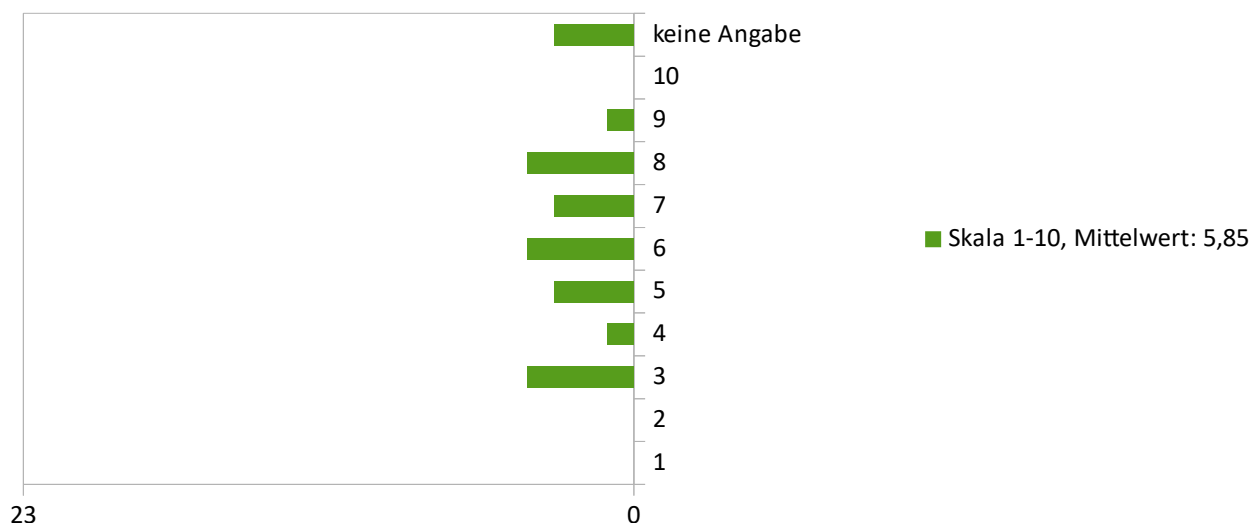


Während zwei Pensionen, eine Stadtführerin, das Reisebüro und das American Diner von außen keine Konkurrenz spürten, gaben der Bürgermeister, der Marketing-Agentur-Geschäftsführer, der Heilbäderverband und das Referat Tourismus mit 10 den Höchstwert an. Die befragten Akteure haben unterschiedlichen Zugang zu Informationen und Erfahrungen, das wird anhand ihrer Rollen und den Auswirkungen in den Ergebnissen besonders deutlich. Die individuellen Rationalitäten weichen damit auch deutlich von einer kollektiven Rationalität „Jeder kooperiert mit jedem“ ab. Insgesamt überwiegt aber die Wahrnehmung eines Konkurrenzdrucks anderer Destinationen auf

den Standort *Kurstadt*, wie es sich im Mittelwert von 6,52 zeigt. Allerdings ergab sich in den Gesprächen, dass nicht immer der internationale Tourismus als Konkurrenz gesehen wird, sondern nicht selten auch benachbarte oder ähnliche Regionen im eigenen Bundesland, je nach Informations- und Erfahrungshorizont des Befragten. So gibt es folglich kein gemeinsames Bild von der äußeren Konkurrenz und welche wettbewerblichen Konsequenzen das lokale Netzwerk gemeinsam zu ziehen hat.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Frage nach der wahrgenommenen Vernetzung des Tourismusstandorts mit benachbarten Regionen, da sich erfolgreiche Destinationen beispielsweise in den Alpen durch Verbünde und Kooperationen im Marketing für den internationalen Markt stark gemacht haben. *Abbildung 34* zeigt ein sehr verstreutes Feld von Antworten. Mit dieser Frage schienen viele der Befragten überfordert, weil sie sich nicht zutrauen, diese einschätzen zu können. Oft wurden zur Sicherheit Werte im Mittelfeld angegeben, weshalb sich hier auch eine Tendenz abzeichnet.

Abbildung 34: Wahrgenommene Vernetzung des Tourismus-Netzwerks Kurstadt nach außen



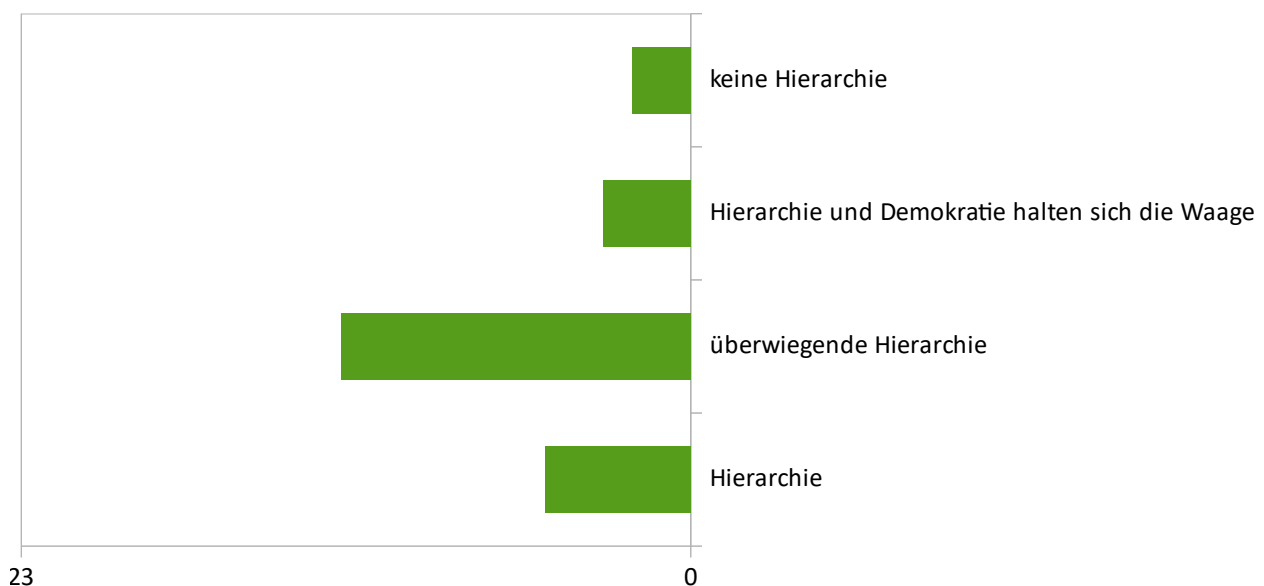
Tatsächlich schienen aber die Informationspolitik und die persönliche Weiterbildung der meisten Akteure zum Tourismus in Nachbarregionen wenig ausgeprägt zu sein und der Blick stark auf den eigenen Standort fokussiert.

In den Expertengesprächen wurde oft erwähnt, dass es in *Kurstadt* sehr klare Strukturen und Entscheidungswege im Tourismus gibt mit dem *Bürgermeister* an der Spitze. Da das Management des Tourismus durch die Stadt über die *KIK GmbH* größtenteils an die *Tourist-Info* ausgegliedert wurde und das Referat Tourismus in der Stadtverwaltung eher als Aufsicht fungiert, ergeben die

Entscheidungswege klare Pfade von oben nach unten. Des Weiteren kam immer wieder der Eindruck auf, die Wohlfahrt des Tourismus sei eine öffentliche statt subsidarische Aufgabe, wie man es noch aus der Zeit vor der Wiedervereinigung kannte. In der Planwirtschaft wurde sogar die Erholung der Arbeiterinnen und Arbeiter als Aufgabe der öffentlichen Daseinsvorsorge durch die FDGB⁶⁵ abgewickelt. Nur wenige Unterkünfte waren privat.

In den Befragungen bestätigten sich die Hinweise aus den Expertengesprächen: Die meisten Akteure im Tourismus sprachen von einer hierarchischen Struktur der Destination, die sie im Netzwerk wahrnehmen, wie *Abbildung 35* verdeutlicht. Mit der überwiegenden Hierarchie sind der *Bürgermeister* und seine Organisationsstruktur seitens der Befragten gemeint.

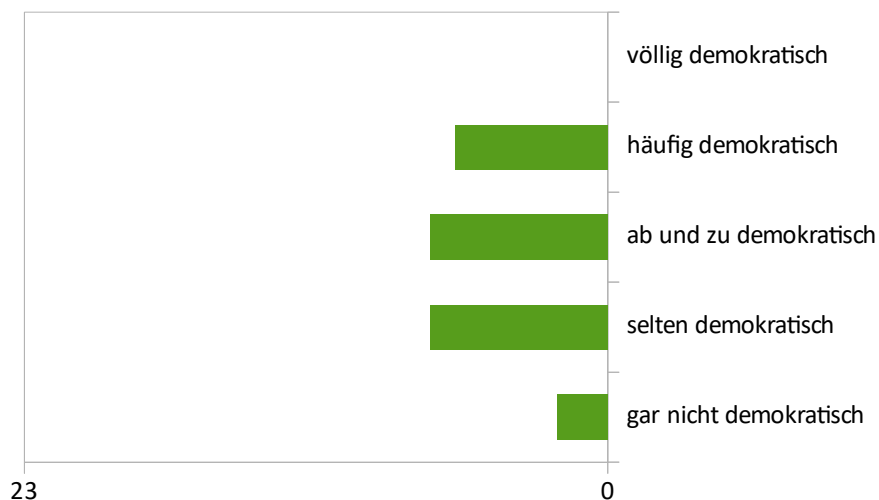
Abbildung 35: Wahrnehmungen hierarchischer Strukturen im Tourismus-Netzwerk Kurstadt



Als Kontrollfrage sollten die Interviewten nochmal ihre Wahrnehmung demokratischer Strukturen angeben (*Abbildung 36*). Im Wesentlichen pegelten sich die Angaben hierzu im Mittelfeld bei „ab und zu geht es demokratisch im Tourismus zu“ ein. Die Politik im Stadtrat schien dabei kaum eine Rolle zu spielen. Erfolgreiche Maßnahmen im Tourismus, einschließlich der Fördermittel-Akquise, wurden oft dem Bürgermeister positiv zugeschrieben. Der Erfolg des Netzwerks wurde nicht mit demokratischer Beteiligung und Teilhabe erklärt, sondern oft mit der „starken Hand“ des Bürgermeisters, bei dem Parteizugehörigkeiten oder Mikropolitik im Stadtrat oder in der Stadt nicht geduldet werden.

⁶⁵ FDGB ist die Abkürzung für Freier Deutscher Gewerkschaftsbund, dem Dachverband der Gewerkschaften in der DDR.

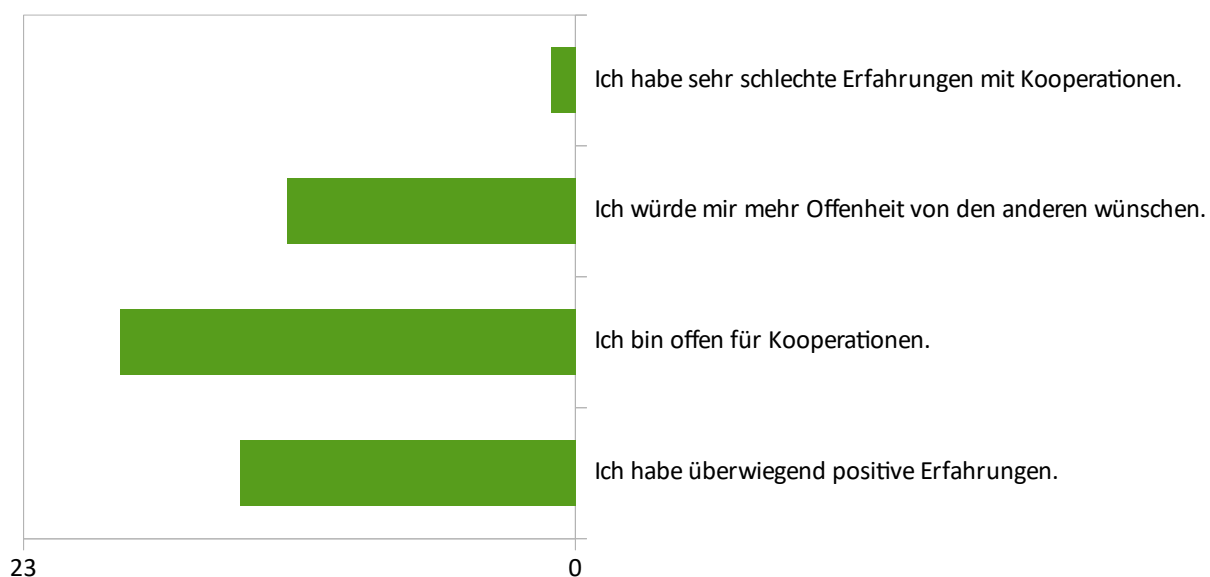
Abbildung 36: Wahrnehmungen demokratischer Strukturen im Tourismus-Netzwerk Kurstadt



Die persönliche Einstellung zu Kooperationen wurde erst am Ende der Interviews abgefragt. Die Gefahr der sozialen Erwünschtheit beim Antwortverhalten lässt sich hier nicht ausschließen.

Im Vergleich mit den Angaben zu den anderen gestellten Fragen wirken die Tendenzen in *Abbildung 37* hier manchmal etwas widersprüchlich.

Abbildung 37: Erfahrung mit/Einstellung zu Kooperationen gegenwärtig



So gaben die meisten Befragten an, überwiegend positive Erfahrungen mit Kooperationen im Netzwerk zu haben, offen für ebensolche zu sein und sich mehr Offenheit von den anderen zu wünschen. In den Antworten treffen wahrgenommene Strukturen und gegenüberstehende Haltungen aufeinander. Dabei scheinen die vorliegenden Netzwerkstrukturen insgesamt nicht geeignet genug, die gewünschte Kooperationskultur oder Beziehungsarchitektur zu ermöglichen.

Zu viel vorgegebene Struktur, wie hier durch den Bürgermeister, kann einerseits andere Kooperationsinitiativen hemmen. Andererseits ist die gewünschte Verteilungsgerechtigkeit bei Inputs und Outputs eine Frage des Vertrauens, für das es geeignete Träger geben muss. Insofern spannt sich hier eine Art Dilemma zwischen institutionellem Vertrauen in eine Hierarchie und einer offener Netzwerkkultur mit flacher Hierarchie auf.

Die rege Bereitschaft zu Kooperationen scheint sich dabei vorwiegend auf formaler Ebene zu bewegen. Berufliche Beziehungen überwiegen in den Ego-Netzwerken. Auch wenn es sich nicht um direkte Konkurrenten handelt, bahnen sich in den kleinen Kommunen kaum freundschaftliche Beziehungen an, wie beispielhaft ein Blick in die Ego-Netzwerkkarten der *Thermen-Geschäftsführerin* sowie des *KIK-Geschäftsführers* verdeutlichen.

In *Abbildung 38* wird die Ego-Netzwerkkarte der *Thermen-Geschäftsführerin* gezeigt. Außer zum Bürgermeister, der Tourist-Info und dem *Heilbäderverband* gibt es keine freundschaftlichen Kontakte, zum Beispiel zu touristischen Unternehmen oder anderen Ausflugszielen, mit denen die Therme auch Angebotsketten knüpfen und damit neue Kunden gewinnen oder ihre Wettbewerbsfähigkeit ausbauen könnte. Auch ihre dienstlichen Beziehungen haben eher kommunale Alteri, keine Unternehmen aus dem Tourismus und nur wenige Ausflugsziele.

Da es aber ebenso wenig durchwachsene oder negative Beziehungen gibt, sprechen keine schlechten Erfahrungen und damit verbundene Einstellungen dagegen, umfangreichere Beziehungen im Netzwerk des Tourismus von *Kurstadt* zu knüpfen. Zwar könnte man die zum Zeitpunkt der Befragung geringe Vernetzung der Akteurin mit der noch kurzen Zeit in ihrer neuen Funktion begründen, aber das Beispiel des Geschäftsführers der *Tourismus GmbH* in *Wintersportort* im folgenden Kapitel wird zeigen, dass genau das kein Grund für eine geringe Vernetzung sein muss, sondern eher im Gegenteil ein Grund und Gelegenheit für eine der Funktion entsprechende soziale Einbettung ist. Die sozialen Kontakte sind durchweg positiv und richten sich an die größeren Akteure des Tourismus-Netzwerks, insbesondere in den formalen Strukturen. In die lokale Tourismus-Wirtschaft hatte der befragte Akteur als Repräsentant der *Therme* dagegen zum Zeitpunkt der Erhebung keine sozialen Beziehungen.

ego5

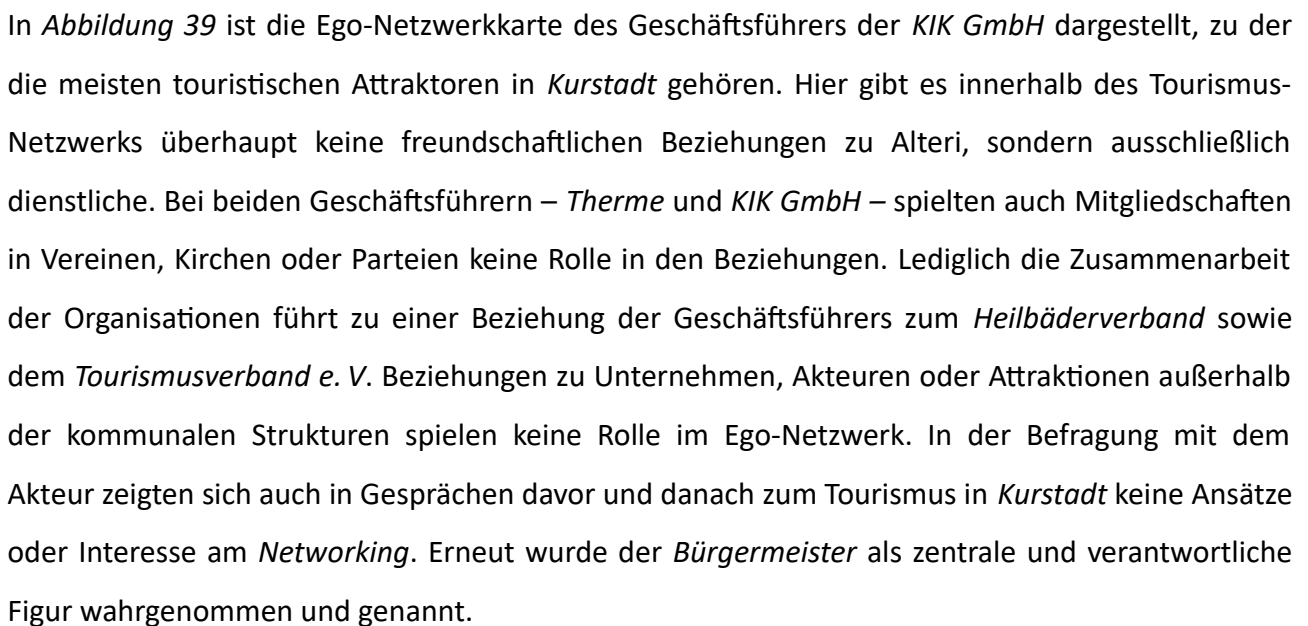
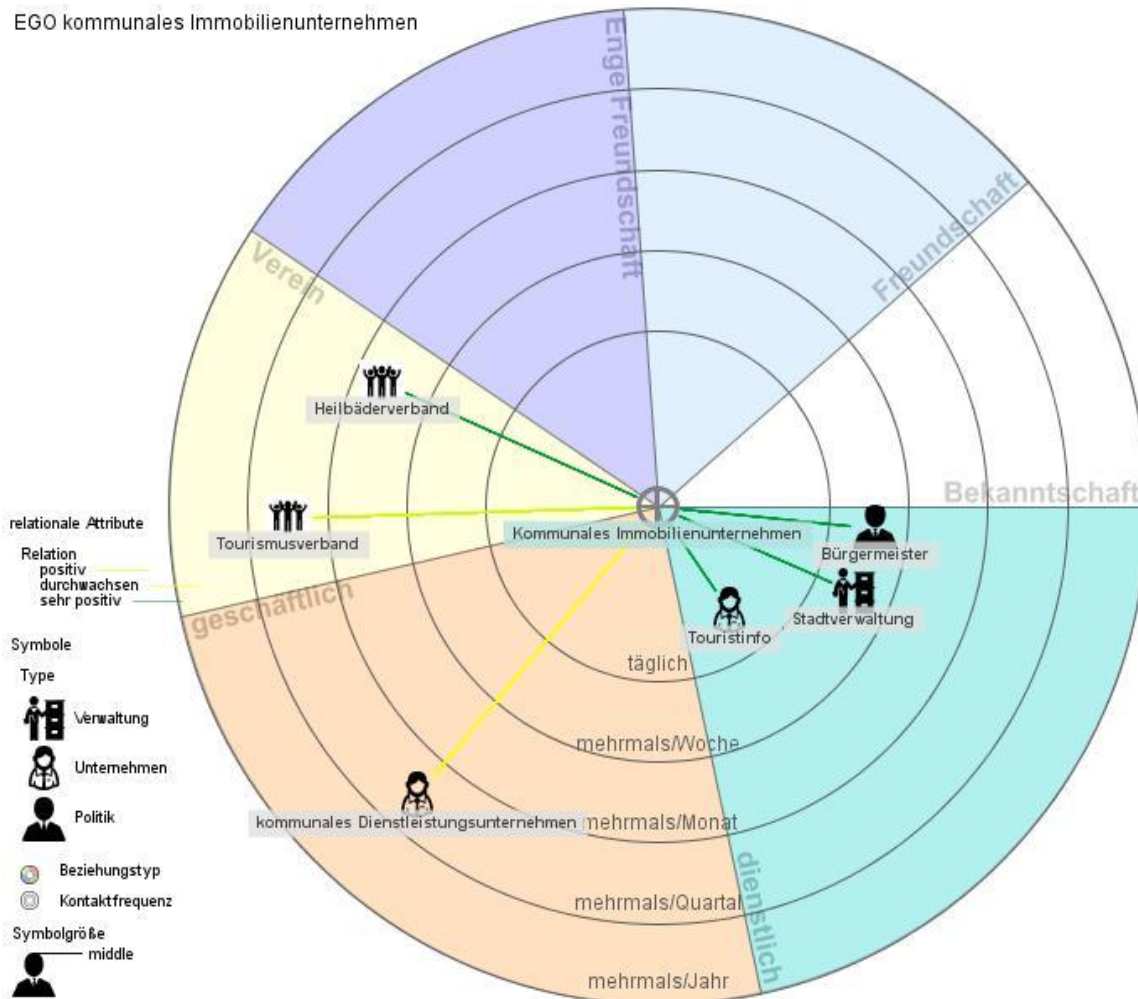


Abbildung 39: Ego-Netzwerkkarte KIK-Geschäftsführer, eigene Darstellung mit VennMaker

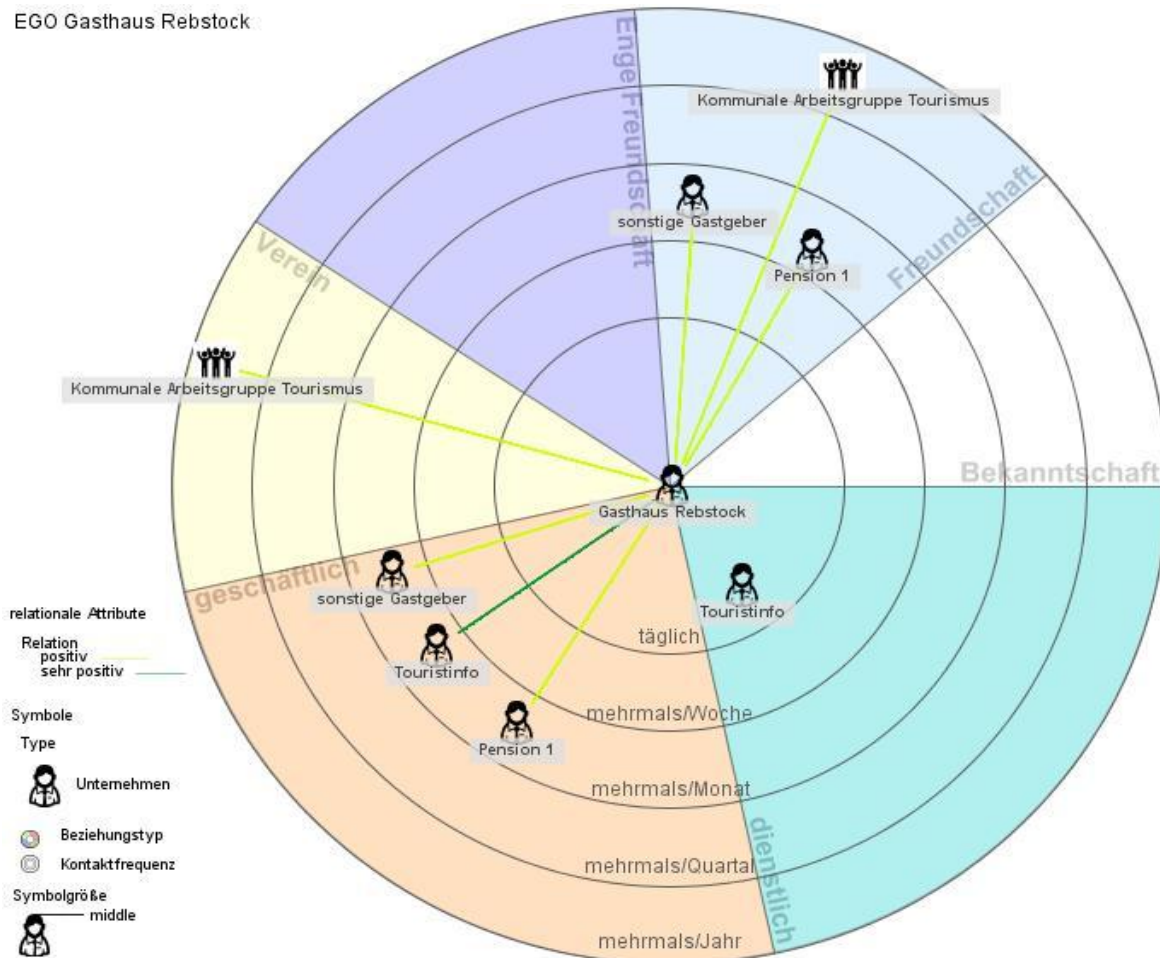
EGO kommunales Immobilienunternehmen



Dagegen hat, wie *Abbildung 40* veranschaulicht, der Inhaber des *Gasthauses Rebstock* wesentlich mehr und durchweg positive Kontakte zu anderen, teilweise konkurrierenden Tourismusbetrieben. Zu einigen Altermann pflegt er sogar freundschaftliche Beziehungen. Im Interview erklärte er am Rande, dass die Freundschaften manchmal entstanden, weil man sich gegenseitig empfohlen oder sogar ausgeholfen habe. Diese Reziprozität von Vertrauen war selten im Netzwerk, ist aber als soziale Beziehung eine Alternative zu Verträgen oder hierarchischen Beziehungen. Bisher hatte der Inhaber dabei nie das Gefühl, dieses auf Vertrauen basierende Geben und Nehmen sei nicht ausbalanciert. Wenn er ausgebucht ist, empfiehlt er anfragende Gäste an andere Häuser weiter und umgekehrt werde auch er empfohlen. Allerdings sei das in seiner Stadt und seiner Region nicht selbstverständlich und er wünsche sich auch mehr Kooperations-Offenheit und Initiative von anderen, auch kommunalen Einrichtungen im Tourismus. Er erklärte zudem, er nehme die Verantwortung selbst in die Hand, weil das sein Selbstverständnis als Unternehmer in der Gastronomie sei, aber in der *Kurstadt* längst nicht Usus.

Abbildung 40: Ego-Netzwerkkarte Inhaber Gasthaus Rebstock, eigene Darstellung mit VennMaker

EGO Gasthaus Rebstock



Der Inhaber des Gasthofs ist entgegen der meisten Wettbewerber ist nach eigenen Angaben auch überregional selbst aktiv dabei, Netzwerke aufzubauen. So bietet er seinen Gästen im Winter Pakete mit Tickets für Wintersport-Events im eine Stunde entfernten *Wintersportort* an und sei damit sehr erfolgreich, weil die Karten begehrte und Unterkünfte in diesen Zeiten an den Wintersportstätten rar sind. Die kleine Wintersport-Kommune im *Regionalwald* gelte seit Jahren ohnehin als Leuchtturm in der Landespolitik, die eine besondere Aufmerksamkeit und Förderung erfahre.

Diese Einstellung und Haltung zur Offenheit für Kooperationen, Netzwerke und soziale Beziehungen ist in der untersuchten Region eine von wenigen Ausnahmen bei der Erhebung gewesen. Es zeigten sich insgesamt unterschiedliche Voraussetzungen beim *Networking*, dem vom Individuum ausgehenden Knüpfen vorteilhafter sozialer Kontakte. Der Inhaber des *Gasthofs Rebstock* sei „der Typ dafür“, erklärte er, und würde auch seinen Gästen gegenüber diese Offenheit für soziale Beziehungen zeigen. Dieses Beispiel macht verständlich, warum jede soziale

Netzwerkstruktur anders und für sich eigenartig ist. Keine der Befragten hatte ein identisches Beziehungsmuster zu Alteri im Netzwerk. Hier bedarf es aber ergänzend einer intensiveren Reflexion anhand der Charaktere und Temperamente. Eine ähnliche Diagnose lässt sich auch in der zweiten Fallstudie, der Wintersport-Region, finden. Die Erhebungen und Ergebnisse werden nachfolgend ausführlich vorgestellt und diskutiert.

5. Fallstudie *Wintersportort*

Die untersuchte Destination in einem Mittelgebirge ist ca. ein Jahr nach Abschluss der Erhebungen in *Kurstadt* der zweite Erhebungsort für das vorliegende Forschungsprojekt gewesen. Im folgenden Kapitel werden zunächst die Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse zusammen mit relevanten Informationen zur Destination dargestellt. Im Anschluss folgen die Ergebnisse aus den Expertengesprächen und Befragungen, mit denen die erhobenen Netzwerk-Strukturen visualisiert und anhand von weiteren Informationen zu den Egos und Alteri und diskutiert werden.

5.1. Inhaltsanalysen aus Archiven

In der Wirtschaftspolitik kommt *Wintersportort* als „touristischer und sportlicher Leuchtturm“⁶⁶ eine tragende Rolle zu. Als Leistungssportzentrum im Wintersport hat die kleine Kommune im *Regionalwald* eine lange Erfolgsgeschichte, die auch über die international erfolgreichen Zeiten im Spitzensport der DDR hinausgeht. In der DDR galt es als Privileg, in einem *Wintersportort* Urlaub machen zu dürfen. Die selbst für damalige Verhältnisse bestens ausgestatteten Hotels waren nicht der Arbeiterklasse, sondern den Führungskräften der politischen Elite vorbehalten. Für die Arbeiter und ihre Familien gab es in *Wintersportort* und Umgebung sogenannte FDGB-Heime⁶⁷ und andere, einfache Massenunterkünfte. Auch hier war man froh, ein Zimmer und in einer Gaststätte ohne lange Wartezeiten einen Tisch zu bekommen. Als sich nach 1989 die Grenzen öffneten und der Reiseverkehr sich internationalisierte, riss der Besucherandrang ab und leere Massenunterkünfte blieben zurück.⁶⁸ *Wintersportort* hat heute weniger als 2.000 Einwohner, aber ungefähr doppelt so viele Gästebetten in großen Hotels und vielen kleinen Pensionen. Hinzu kommen viele weitere Beherbergungsbetriebe in der Ferienregion des Umlands. Der Spitzensport und das damit verbundene Image und die touristische *Hardware* wurden und werden neben der Natur des *Regionalwaldes* besonders in den Mittelpunkt der wirtschaftspolitischen Strategien gerückt. Das Leitbild folgt einer Wettbewerbsstärkung der Region um *Wintersportort* im Spitzensport in Verbindung mit dem Tourismus. So heißt es im Handlungskonzept für *Wintersportort*:

„Die Kombination von (Spitzen-)Sport und Tourismus in *Wintersportort* stellt ein Alleinstellungsmerkmal (USP) und damit ein ökonomisches und kulturelles Pfund dar, mit dem wir auch in Zukunft wuchern

66 Vgl. Rede des Wirtschaftsministers zur Wiedereröffnung nach Modernisierung des Badehauses am 20.01.2015

67 Der FDGB war in der DDR der Freie Deutsche Gewerkschaftsbund und Dachverband von Einzelgewerkschaften. Zur Erholung der Arbeiter betrieb der FDGB vor allem an der Ostsee und in Mittelgebirgen eigene Ferienanlagen. Siehe Satzung des FDGB, erschienen im Handbuch für Gewerkschaftsfunktionäre, Verlag Tribüne, 1970 in Berlin.

68 Aus den Expertengesprächen.

*wollen. Sowohl Leistungssportlern als auch ambitionierten Freizeitsportlern und Touristen werden nicht nur hervorragende Wettkampf- und Trainings-, sondern auch Erholungsbedingungen geboten.*⁶⁹

Da *Wintersportort* als kleine Kommune, die nur durch politisches Wohlwollen den Status einer Stadt bekommen hat, aus eigener Kraft die notwendigen Finanzmittel zur Ausstattung dieser Sport- und Erholungseinrichtungen nicht aufbringen kann, hat auch die öffentliche Subventionierung eine lange Tradition, die zwischen Land, Kommune und anderen Kommunen immer wieder zu Konflikten führte. So wurden in vielen Interviews Vorwürfe erhoben, das Land verschwende in *Wintersportort* Subventionen, die an anderer Stelle im Tourismus fehlten.

Aufgeladen wurde die Debatte durch das Badehaus in *Wintersportort*, das erst stark subventioniert, dann aber mangels Wirtschaftlichkeit dennoch geschlossen und später mit neuen Subventionen saniert und wiedereröffnet wurde. Ein hoher, zweistelliger Millionenbetrag an Subventionen wurden zugleich für die Modernisierung der Wettkampfanlagen freigegeben, da sich *Wintersportort* im internationalen Standortwettbewerb als Austragungsort für Wintersport-Meisterschaften stärken müsse. Wie viele andere Mittelgebirgsregionen leidet aber auch *Wintersportort* unter unsicheren Schneebedingungen, wie mehrere Winter in Folge zeigten. Das Handlungskonzept und die Subventionen sollen die Wirtschaftskraft des schwächelnden Tourismus im *Regionalwald* verbessern. Veranstaltungen wie Weltcups und Meisterschaften verleihen *Wintersportort* ein weltweites Image als Destination für Aktivurlaube in der Natur, was verstärkt wird durch Weltstars des Wintersports, die hier regelmäßig trainieren und wohnen. Die Landeshauptstadt und ihre benachbarte Kulturstadt werden dabei oft als Ausflugsvorschläge für Gäste beworben, womit Marketing einer gemeinsamen Tourismusregion aus verschiedenen Einzeldestinationen besteht.

Wintersportort engagiert sich als Ferienregion und mit der *Wintersportort Gästecard* für eine stärkere Vernetzung aller touristischer Akteure, auch in den benachbarten Kommunen. Im Handlungskonzept des Wirtschaftsministeriums wurde zudem das Ziel vorgeschrieben, dass sich *Wintersportort* einer größeren kommunalen Struktur – dem anliegenden Landkreis – anschließen muss, damit der kleine Ort weiterhin seine Verwaltungsstrukturen inklusive eines hauptamtlichen *Bürgermeisters* aufrechterhalten kann. *Wintersportort* unterhielt im Erhebungszeitraum der Befragungen dieser Fallstudie drei Gesellschaften, die im Tourismus relevant sind: die *Wintersportort* Tourismus GmbH, die *Wintersportort* Sportstätten GmbH sowie die *Badehaus-Wintersportort* GmbH. An die Förderbedingungen der Kommune mit „Sonderstatus“ in der

69 Das Handlungskonzept wird aus Gründen der Anonymisierung ohne Quellenangabe zitiert.

Landespolitik wurde die Erwartungshaltung geknüpft, dass *Wintersportort* die in seinem Eigentum befindlichen Sportanlagen an die *Wintersportorter Sportstätten GmbH* überträgt. Damit ist das Land zunehmend an der sportlichen und touristischen Ausstattung der Destination beteiligt und forderte eine „zentrale Organisationsstruktur“ der sportlichen und touristischen Einrichtungen. Im Gegenzug förderte das Land mit seinen Fördereinrichtungen, wie *Landesliegenschaftsgesellschaft* und der *Landesbank*, viele Modernisierungsmaßnahmen an Sportstätten, Infrastruktur und dem wiedereröffneten Badehaus.

Neben dem neuen Badehaus, einem modernisiertem Kurpark, einem Parkhaus, einem neuem ÖPNV-Verknüpfungspunkt und der Sanierung von Wintersportanlagen, erhielt das Stadion auch ein neues Multifunktionsgebäude für Leistungssportler bei Wettkämpfen und bessere Arbeitsbedingungen für Vertreter internationaler Medien. Außerhalb von Wettkämpfen können auch Gäste diese Einrichtungen nutzen. Im Landesministerium – statt kommunal – wurde die Satzung eines neuen Zweckverbands namens Wintersportzentrum vorbereitet, an den die *Wintersportorter Sportanlagen* im Verlauf des Forschungszeitraums übergingen. Von insgesamt neun Sitzen im Zweckverband haben *Wintersportort* drei Sitze, der Landkreis zwei und das Land vier. Verbandsvorsitzender soll stets der *Bürgermeister* sein. Durch die Übertragung von Eigentum und Verträgen an die neue Gesellschaftsstruktur spart *Wintersportort* als Kommune erheblich Betriebskosten ein, gibt aber klar Verantwortung ab. Im Gegenzug sicherte die Landesregierung weitere Subventionen zu, um den Standort für Ausschreibungen von Wettkämpfen sowie den Tourismus zu unterstützen.⁷⁰

Für die Geschäftsführung der *Wintersportort Tourismus GmbH* wurde ein Marketing-Experte von außerhalb akquiriert, mit dem feste Erfolgsziele vereinbart wurden. Die ganzjährige Auslastung der großen Beherbergungsbetriebe mit neuen Zielgruppen wurde zum Marketing-Schwerpunkt erklärt und eine neue Strategie entwickelt. Auch ein solches nachhaltiges und ganzheitliches Konzept für *Wintersportort* wurde einst für die Gewährung von Subventionen seitens des Ministeriums zur Bedingung erklärt. Der Geschäftsführer verbesserte zwar die Übernachtungszahlen deutlich und führte erfolgreich die *Gästecard* ein, wurde aber nach der Zusammenführung der einzelnen Gesellschaften in den Zweckverband nicht weiterbeschäftigt und führt inzwischen an einem erfolgreicherem Tourismusstandort im Süden Deutschlands eine ähnliche *Gästecard* als neuer

70 Siehe hierzu Tageszeitung „Freies Wort“ in der Online-Ausgabe vom 02.03.2014: http://mobil.insuedthueringen.de/lokal/suhl_zellamehlis/zella-mehlis/Weg-frei-fuer-Sportstaetten-Zweckverband;art83457,2398613 bzw. im Anhang dieser Arbeit.

Tourismus-Geschäftsführer ein.⁷¹ In Expertengesprächen wurde immer wieder betont, dass es erhebliche, kaum überwindbare Schwierigkeiten zwischen dem Landes-Wirtschaftsministerium, der Landes-Tourismusgesellschaft *TG* und dem Geschäftsführer der *Wintersportort Tourismus GmbH* gegeben habe und vom Land mehrfach Druck ausgeübt wurde, den Posten der Geschäftsleitung mit einer anderen Person zu besetzen. So kritisierte die Landes-Tourismusgesellschaft beispielsweise, dass die *Wintersportort Tourismus GmbH* als eigenständige Gesellschaft nicht die neue *Corporate Identity* des Bundeslands übernahm, sondern ihren neuen Internet-Auftritt nach eigenen Vorstellungen gestaltete. Solche Differenzen gab es häufig und in den Gesprächen mit verschiedenen Beobachtern und Akteuren zeichnete sich immer wieder ab, dass wichtige Entwicklungen blockiert werden und bei vielen Akteuren auch zu einer gewissen Handlungs-Lethargie führen. Dabei herrschte zwischen Land und den Akteuren vor Ort über die Ziele weitestgehend Einigkeit und die an die Fördermittel gebundenen Bedingungen standen nicht im Widerspruch zur lokalen Tourismuspolitik. Im Handlungskonzept⁷² wurden *Wintersportort* folgende zu lösende Herausforderungen aufgetragen:

- höhere Qualität bei Gastronomie und Beherbergungsbetrieben sowie bessere Ausstattung bei Ferienhäusern
- Angebotserweiterung um Aktiv-, Wellness-, Gesundheits-, Kultur- und erlebnispädagogische Produkte, die den wachsenden Erwartungen und Ausdifferenzierungen von Tourismus-Gästen entsprechen
- Verbesserung der städtebaulichen Struktur, da es *Wintersportort* an einem attraktiven Stadtbild fehle
- Kurortstatus „Luftkurort“ im Marketing stärker berücksichtigen, nicht nur die Sportanlagen
- Qualität insgesamt in allen Bereichen erhöhen, auch mehr Premium-Angebote schaffen

Für die Verknüpfung der Investitionsmaßnahmen in die touristische *Hardware* mit der Erweiterung touristischer Angebote für verschiedene Zielgruppen, wie Familien, Aktivurlauber, Freizeitsportler und weitere, wird im Handlungskonzept zur Projektkoordinierung der Regionalverbund *Regionalwald* vorgeschlagen, der aus Mitteln des Freistaats und der beteiligten Landkreise finanziert wird. Im Ergebnis sind viele Organisationen von außen an der touristischen Entwicklung *Wintersportorts* beteiligt. In der folgenden *Tabelle 8* sind jene Akteure anonymisiert aufgelistet, mit denen qualitative Interviews in Ergänzung zu den Expertengesprächen geführt wurden:

71 Stand Dezember 2016 nach persönlichen Angaben des ehemaligen Geschäftsführers der *Wintersportort Tourismus GmbH* in einer Nacherhebung durch mündliche Befragung.

72 Handlungskonzept liegt vor, wird aber aus Gründen der Anonymisierung nicht mit Quelle genannt.

Tabelle 8: Befragte Akteure im Tourismus-Netzwerk *Wintersportort*

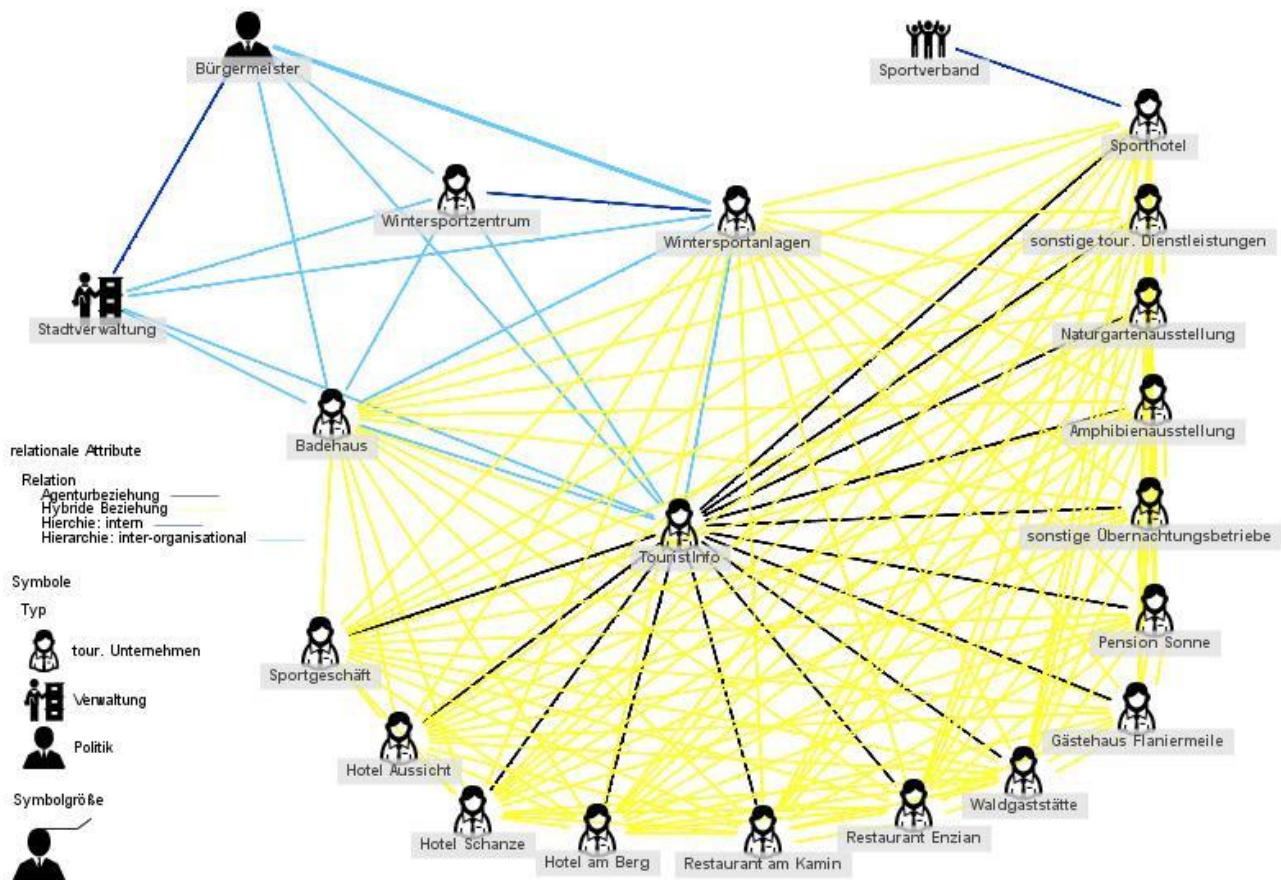
Bezeichnung	Funktion/Rolle
<i>Amphibien-Ausstellung</i>	Zoologischer Attraktor im Zentrum von <i>Wintersportort</i> , privatwirtschaftlich geführt.
<i>Naturgarten-Ausstellung</i>	Touristischer Attraktor außerhalb direkt am <i>Kammwanderweg</i> gelegen, zeigt Artenvielfalt des <i>Regionalwaldes</i> , wird privatwirtschaftlich geführt.
<i>Bürgermeister</i>	Gewählter <i>Bürgermeister</i> , auch Inhaber einer Pension.
<i>Gästehaus Flaniermeile-Geschäftsführer</i>	Privates Bed & Breakfast
<i>Hotel Am Berg</i>	Modernstes und zweitgrößtes Hotel in <i>Wintersportort</i>
<i>Hotel „Aussicht“</i>	Das Hotel <i>Aussicht</i> ist mit über 400 Zimmern und 1200 Betten das größte Hotel im <i>Regionalwald</i> . Es gehört zu einer größeren Hotelkette und einer internationalen Hotelvereinigung.
<i>Hotel Schanze</i>	Familiengeführtes Hotel
<i>Pension Sonne</i>	Privat geführte Pension
<i>Restaurant Am Kamin</i>	Rustikales Restaurant im Stadtkern
<i>Restaurant Enzian</i>	Restaurant und Hotel, familiengeführt, modernisiert mit neuem, hochklassigen Konzept.
<i>Sportbund-Geschäftsführer</i>	Der Sportbund fördert in <i>Wintersportort</i> den Sportler-Nachwuchs, betreibt ein eigenes Sporthotel und kleinere ganzjährige Sportanlagen und ist an den Wintersport-Events beteiligt.
<i>Sportgeschäft</i>	Größtes Sportgeschäft, Sportgeräteverleih und Kursveranstalter in <i>Wintersportort</i> , spezialisiert auf Wintersport und Radsport.
<i>Sporthotel</i>	Sporthotel des Landessportbunds. Eine Olympiasiegerin und Skilanglauf-Weltmeisterin übernimmt dort Marketingaufgaben und geführte Aktivangebote für Gäste und beantwortete die Interviewfragen.
<i>Tourist-Info-Geschäftsführer</i>	<i>Wintersportort</i> Tourismus GmbH betreibt Tourist-Info, Geschäftsführer kommt ursprünglich aus dem Marketing.
<i>Waldgaststätte</i>	Ausflugsgaststätte direkt am Wintersport-Stadion und <i>Kammwanderweg</i> gelegen.
<i>Wintersportzentrum-Geschäftsführer</i>	Geschäftsführer war selbst Leistungssportler im Wintersport und langjähriger Leiter des Olympiastützpunkts <i>Wintersportort</i> .

In der nachfolgenden Netzwerk-Architektur ist der Stand der Erhebung 2012 und 2013 berücksichtigt. Wie eingangs bereits beschrieben, wurde im Frühjahr 2014 die formale Struktur im *Wintersportorter* Tourismus durch den neuen Zweckverband Wintersportzentrum erheblich geändert.⁷³ In *Abbildung 41* ist die formale Struktur im Tourismus von *Wintersportort* zu erkennen. Die Tourismuspolitik, die im Stadtrat gestaltet und von der Stadtverwaltung realisiert wird, steht mehreren Organisationen vor. Die verschiedenen Wintersportanlagen und touristischen Ausflugsziele des Wintersports wurden als Wintersportanlagen zusammengefasst. Die vielen kleinen, privaten Übernachtungsbetriebe wurden ebenso wie kleine Anbieter touristischer Dienstleistungen (z. B. Wanderführungen und Skikurse) als „sonstige“ zusammengefasst.

⁷³ Die Tageszeitung „Freies Wort“ berichtete über die Zusammenschlüsse und Aufgaben-Umverteilungen in ihrer Ausgabe vom 11.07.2013.

Abbildung 41: formales Tourismus-Netzwerk *Wintersportort*, eigene Darstellung mit VennMaker

Wintersportort_formal



Zum Zeitpunkt der Erhebung im Jahr 2013 hatte die Stadt *Wintersportort* drei für den Tourismus relevante Tochtergesellschaften: die *Wintersportorter Sportstätten GmbH*, die *Wintersportort Tourismus GmbH* und die *Thermen GmbH*. Ein Teil der touristisch relevanten *Hardware* gehörte dem *Wintersportzentrum*. Bei der Erhebung der formalen Netzwerk-Architektur in der dargestellten *Abbildung 40* wurden aus der Inhaltsanalyse nur touristische Akteure berücksichtigt, die auch mindestens einmal in den Befragungen genannt wurden. Nicht abgebildet sind eine Vielzahl kleiner Pensionen und Ferienwohnungen, die nicht in den Befragungen genannt wurden. Wichtige Wintersportanlagen gehören dem Land. *Wintersportort* als Stadt mit weniger als 2.000 Einwohnern wäre überhaupt nicht in der Lage, diese zu bewirtschaften. Bereits mit dem *Badehaus*, das vor mehreren Jahren mangels Wirtschaftlichkeit schließen musste, hatte sich die Stadt verschuldet und auch das Land hat investierte Subventionen verloren. Immerhin kostete alleine der Bau des *Badehauses* einst einen zweistelligen Millionenbetrag, wozu Verluste durch fehlende Einnahmen und die hohen Betriebskosten kamen.⁷⁴

74 http://www.mdr.de/thueringen/sued-thueringen/oberhof_spassbad104.html. Zugriff zuletzt am 30.07.2017.

Im Gegensatz zu *Kurstadt* in Kapitel 4 verfügt die Stadtverwaltung von *Wintersportort* nur über wenige touristisch relevante Attraktoren, so zum Beispiel einen Skilift. Viele der anderen Attraktoren, wie die Naturgartenausstellung, die Amphibienausstellung oder der Hochseilgarten als touristisches Dienstleistungsgewerbe, werden privat von Unternehmern betrieben. *Wintersportort* profitiert von der geographisch günstigen Lage nah am Höhenwanderweg im *Regionalwald* und damit von Wander-, Rad- und Skitouristen. Für die Bewirtschaftung und Pflege ist allerdings nicht die Kommune zuständig, sondern der Forst bzw. der touristische Regionalverbund *Regionalwalds*. Demnach müssen touristische Angelegenheiten in *Wintersportort* nicht nur mit Akteuren im Tourismus der Kommune abgestimmt werden, sondern auch mit Akteuren außerhalb wie dem Regionalverbund *Regionalwald*, dem *Wintersportzentrum* des *Wintersportvereins*, dem *Wirtschaftsministerium* und inzwischen auch dem Landkreis, dem sich *Wintersportort* angeschlossen hat.

Dienstwege und Beziehungen innerhalb der formalen Struktur *Wintersportorts* sind zwar überschaubar, bilden aber nur einen Ausschnitt der Struktur ab, weil Akteure außerhalb *Wintersportorts* in der Befragung der Fallstudie bei der Netzwerkerhebung aus methodischen Gründen nicht erfasst wurden, obwohl sie erheblichen Einfluss nehmen. *Wintersportort* ist zwar nur eine kleine Kommune, durch die eingangs erwähnte Leuchtturm-Funktion im Tourismus gibt es jedoch auch außerhalb des lokalen Netzwerks viele Stakeholder und Beobachter mit Expertenwissen. Diese wurden deshalb in zusätzlichen Expertengesprächen interviewt.

5.2. Expertengespräche

Aus den Expertengesprächen haben sich vor allem in dieser Fallstudie sehr viele *Stories* herauskristallisiert, die besonders dazu beitragen, die soziale Beziehungs-Architektur und ihre hier sehr dynamischen Veränderungen zu verstehen. Viele Einflüsse sind auf Strukturebene nicht sichtbar und viele politische Haltungen und Einflüsse Einzelner gehen auf persönliche Identitäten und *Stories* zurück. Oft geht es vor allem um die Kontrolle des Sozialkapitals (vgl. White 2008, 6f.). Durch die hervorgehobene Position *Wintersportorts* war jene Destination in den Expertengesprächen an beiden untersuchten Standorten häufig Gesprächsthema. Die Perspektive direkter Stakeholder vor Ort und die von Tourismus-Akteuren außerhalb war dabei durchaus unterschiedlich. Hierbei ist zu beachten, dass *Wintersportort* nicht in erster Linie Tourismus-

Destination ist, sondern ein wichtiger Stützpunkt im Winter-Leistungssport. Der Tourismus ist jedoch eng verzahnt mit dem Thema Sport, sowohl historisch bedingt als auch durch die touristische *Hardware*, die dadurch der Destination vorgegeben ist, ihrem entsprechenden Image und ebenso der touristischen *Software* an Anbietern von Dienstleistungen. In den Expertengesprächen wurden diese Themen oft miteinander in Verbindung gesetzt. Die befragten Akteure zeigten aber eine Wahrnehmung und Prioritäten in der Regel eher aus der Perspektive des Sports oder der Perspektive des Tourismus. Eine ganzheitliche Sichtweise kam dagegen kaum vor. Außerhalb von *Wintersportort* offenbarte sich in benachbarten Kommunen in den Gesprächen einerseits ein gewisser Neid aufgrund der hohen Investitionsdichte in Anbetracht der geringen Größe dieser Kommune. Zuletzt erhielt *Wintersportort* die bereits erwähnte Zusage von fast 40 Millionen Euro, vorwiegend für die Sanierung der Wintersportanlagen und den Umbau der mangels Wirtschaftlichkeit geschlossenen Therme. *Wintersportort* wurde von den befragten Beobachtern oft als eine Art populäre Bühne für Landespolitik bezeichnet. Bereits vor der Wiedervereinigung hatte die kleine Sportstadt den Ruf, „etwas Besonderes“ zu sein. Andererseits weckte *Wintersportort* als wichtiges und weltweit bekanntes Label im Wintersport auch Hoffnungen bei vielen Akteuren. Auch wenn die Leuchtturm-Strategie eine wirtschaftspolitisch initiierte Rolle ist – die Bekanntheit *Wintersportorts* geht hauptsächlich von den teilweise sehr erfolgreichen Wintersportlern aus, die das Bundeswehr-Leistungszentrum in *Wintersportort* ausbildet und von den Weltcup-Veranstaltungen im Rodeln, Bobfahren, Skispringen, Skilanglauf und Biathlon. Darin waren sich die Befragten weitestgehend einig. Das werte die Destination nicht nur lokal in *Wintersportort* auf, sondern schaffe auch eine gemeinsame, langsam gewachsene Identität im *Regionalwald* durch die Wahrnehmung der Öffentlichkeit.

Besonders intensiv wurde von den Beobachtern die deutliche Zunahme der Marketing-Aktivitäten in *Wintersportort* wahrgenommen, seitdem ein neuer Geschäftsführer aus einer anderen Region und anderen Branche von der Stadtverwaltung eingestellt wurde. Diese vereinbarte bei der Einstellung vertraglich leistungsorientierte Ziele für die Verbesserung der Übernachtungszahlen. Der neue Geschäftsführer der *Tourismus GmbH* und damit gleichzeitig der angeschlossenen *Tourist-Info* habe sofort zu einer stärkeren Vernetzung *Wintersportorts* innerhalb des Standorts sowie zu benachbarten Kommunen gesorgt und konnte die Übernachtungszahlen in Ankünften sowie die Verweildauer von Gästen erwartungsgemäß tatsächlich steigern, hieß es.

Seine erste Maßnahme nach Amtsantritt war eine Hausmesse gewesen, bei der sich die touristischen Leistungsträger gegenseitig mit ihren Angeboten vorstellen und kennenlernen

sollten. Dies sprach sich bei den befragten Experten außerhalb herum und wurde auch in einer anderen Tourismusregion nahe Wintersportort als Idee aufgegriffen und umgesetzt, wie ein Gemeinderatsmitglied und Tourismus-Unternehmer aus einer Nachbar-Kommune berichtete. Für die Einheimischen in *Wintersportort* war dies damals eine ungewöhnliche Aktion, da die Kommune sehr klein und der Zweck dieser Maßnahme zunächst unklar war. Tatsächlich kannten sich die meisten untereinander nur sehr oberflächlich oder waren geprägt von Vorurteilen und kannten auch die Angebote anderer Tourismus-Akteure kaum, wie Besucher in den Expertengesprächen berichteten. Durch diese Maßnahme konnten soziale Beziehungen entstehen oder aufgefrischt werden, darüber hinaus aber auch individuelle und kollektive Rationalitäten abgeglichen und verbessert werden.

Der Geschäftsführer der *Tourist-Info* und der *Tourismus GmbH*, der nicht nur die Zahl der Ankünfte erhöhen sollte, sondern auch die zu geringe Verweildauer der Gäste, wollte durch aktives Handeln Angebote besser vernetzen, um neue Zielgruppen mit attraktiveren Paketen zu erreichen und damit Anreize für einen längeren Aufenthalt zu schaffen. Dazu erhöhte er auch den Radius der Angebote und lud benachbarte Kommunen ein, sich mitvermarkten zu lassen. So entstand die *Ferienregion Wintersportort* als Marketing-Kooperation. Die kaum kooperierenden Nachbardörfer sollten eine gemeinsame Identität mit dem so genannten Leuchtturm *Wintersportort*, dem *Regionalwald* und dem *Kammwanderweg* entwickeln, weil Destinationen von Touristen immer ganzheitlich wahrgenommen werden.

Im nächsten Schritt führte der neue Geschäftsführer der *Tourist-Info* – nicht ohne Skepsis einiger Touristiker und gegen einige anfängliche Widerstände – Ende des Jahres 2011 eine elektronische Vorteilkarte für Übernachtungsgäste ein. Die Einführung einer elektronischen Gästekarte sei, hieß es in den Expertengesprächen, für die meist kleinen Betriebe mit kompliziertem Aufwand verwunden. Mit der so genannten „*Wintersportort Gästecard*“ wurden andererseits über 100 Gratis-Leistungen und Ermäßigungen von touristischen Einrichtungen für Gäste in einem Katalog zusammengefasst und ein elektronisches Erkennungssystem für die Karten eingeführt. Die Kosten für die Inklusive-Leistungen, zu denen auch die kostenlose Nutzung des ÖPNV gehört, wurden aus den Einnahmen der Kurtaxe finanziert sowie aus dem Input verschiedener Akteure im Tourismus. Da nur Gäste mit der elektronischen *Wintersportort Gästecard* die Leistungen beanspruchen können und diese durch Marketing auch oft nachgefragt wurden, erhöhte sich gleichzeitig der Anreiz für die Hotels und vor allem die vielen kleinen Vermieter, ihre Gästezahlen korrekt zu übermitteln, um die Karte zu erhalten. Dadurch „korrigierten sich als externer Effekt ebenfalls die

offiziellen Übernachtungszahlen nach oben“, erklärte der Geschäftsführer der *Tourismus GmbH* im Expertengespräch.

Die intensivierten Aktivitäten der *Wintersportort* Tourismus GmbH stießen in den Interviews auf unterschiedliche Reaktionen in den Interviews. Einige Nachbarn in anliegenden Kommunen konnten über die erheblichen Fördersummen, die seit Jahren nach *Wintersportort* fließen, nicht hinwegsehen und äußerten sich argwöhnisch. Andere sahen eher eine unternehmerische Chance in dieser Form der Förderung mittels der *Wintersportort Gästecard* und prüften entweder ein ähnliches Modell oder eine Teilnahme an der *Wintersportort Gästecard*. Sie wurde als wesentlich erfolgreicher bezeichnet als die bereits existierende *Regionalwald Card* und vor allem die *LandesCard* der *Tourismus-Gesellschaft (TG)*, was zu weiteren Spannungen zwischen der Landeshauptstadt und *Wintersportort* führte.

Der Konflikt zwischen den beiden Tourismus-GmbHs war einer der häufigsten Gesprächsthemen im landesweiten Tourismus und wurde mehrfach in den Expertengesprächen berichtet. Obwohl die *TG* und das *Wirtschaftsministerium* maßgeblich mit ihren Förderinstrumenten und Aktivitäten den Tourismus im Bundesland gestalten, waren die Beziehungen der befragten Tourismus-Akteure gegenüber der *TG* mehrheitlich angespannt oder negativ geprägt. Gleichzeitig entstand oft der Eindruck, die *TG* sei kein Unternehmen am Markt, sondern eine staatliche Anstalt für Tourismus und für alles verantwortlich. Subsidiarität dagegen wurde kaum thematisiert oder gefordert.

Als äußerst negativ wurde reflektiert, dass die *TG* Ideen und Initiativen für den Tourismus, die aus *Wintersportort* kamen, prinzipiell blockiert hätte. Man sprach von persönlichen Befindlichkeiten zwischen den beiden Geschäftsführern der *TG* in der Landeshauptstadt und der *Wintersportort Tourismus GmbH*. Mehrfach wurde genannt, dass der neue Geschäftsführer der *Tourismus GmbH* in *Wintersportort* vor allem auf Landesebene politische Gegner hat, die Druck auf die Kommune ausübten, die Personalstelle der Geschäftsleitung der *Tourist-Info* neu zu besetzen. Die kleine Kommune sei finanziell auf Landesmittel angewiesen, das Druckmittel wirke daher sehr stark, erklärten Insider der politischen Strukturen. Mit den stetig wachsenden Zuflüssen, die *Wintersportort* bekomme und einer Zentralisierung der touristischen Hardware und der Sportanlagen mache das Land zunehmend seinen Einfluss am Leuchtturm-Standort des Tourismus geltend. Die ein- und ausgehenden Beziehungen im Tourismus zwischen Tourismus-Akteuren im *Regionalwald* zu Landes-Institutionen im Tourismus seien gering. Persönliche oder gar freundschaftliche Kontakte zwischen touristischen Akteuren gab es nicht.

Weit verbreitet war hingegen die Einstellung, die *TG* bevorzuge bei ihren Maßnahmen den Städte-

und Kulturtourismus gegenüber Destinationen im *Regionalwald*, weil die Geschäftsführerin sich für diese persönlich nicht interessiere. Der *Regionalwald* habe demnach eine deutlich nachrangige Position bei überregionalen Marketing-Aktivitäten. Diese negative Einstellung gegenüber einem der wichtigsten Akteure im Landes-Tourismus sei über viele Jahre gewachsen, hieß es mehrmals in Expertengesprächen und habe bei den Akteuren zu einer Art lethargischen Grundhaltung geführt. Diese werde unter den Touristikern der Region oft gar nicht mehr hinterfragt und hingenommen bzw. unreflektiert übernommen. Einige wenige hat aber gerade dies zurück zur Subsidiarität geführt, zu eigenen und unabhängigen Maßnahmen im Süden des untersuchten Bundeslandes ohne das Kollektiv.

In *Wintersportort* spielt die *TG* in den Augen der meisten Akteure schlichtweg kaum eine Rolle. Neben der *Wintersportort Tourismus GmbH* ist vor allem das Wintersportzentrum wichtiger Impulsgeber, wenn auch nicht direkt für den Tourismus, sondern für den Leistungssport und damit für Publikumsveranstaltungen. Da *Wintersportort* eine kleine Kommune ist, müssen für Wintersport-Veranstaltungen auch Wintersportvereine aus benachbarten Gemeinden hinzugezogen werden. Die Verteilung von Aufgaben und geldwerten Gegenleistungen sei dabei derzeit ein strittiges Thema. Gerade in schwachen Wintern müssen mit besonders viel ehrenamtlichem Aufwand der Vereine Schnee aufgefahren und Pisten präpariert werden. Man ist also zumindest bei Veranstaltungen schon lange auf Kooperationen angewiesen und darin erprobt. Die touristischen Akteure profitieren zwar von den Großveranstaltungen wie Biathlon- oder Rodelweltcup sowie dem damit verbundenem Image; die restlichen 350 Tage im Jahr benötigen die Beherbergungsbetriebe jedoch auch Auslastung und hierfür sind wiederum die *Wintersportort Tourismus GmbH* und die Eigeninitiativen zur Vermarktung und dem Verkauf von Übernachtungen gefragt. Die kostenintensiven Profi-Sportanlagen sind allerdings für den Breitensport und Aktiv-Tourismus nur bedingt nutzbar oder nützlich. Die Skisporthele, die ganzjährig sogar bei hochsommerlichen Temperaturen gut präparierte Loipen bei -4 Grad bereithält, wird als touristisches Ausflugsziel abseits des Profisports kaum wahrgenommen. Die Nachwuchsprobleme in den Wintersportvereinen in und um den Wintersportort herum könnten nicht mit Millionen-Investitionen in Sportanlagen gelöst werden, beklagte ein langjähriger Aktiver. Kritisch wurde in den Gesprächen mit Touristikern das *Aussicht*-Hotel kommentiert. Man sprach sogar von zwei Lagern, die pro oder contra *Aussicht* seien. Das größte Hotel in dem Wintersportort konzentriere sich konsequent nur auf eigene Aktivitäten. Als Erklärung hierfür wurde oft angeführt, dass es in *Wintersportort* ohnehin einen erheblichen Unterschied zwischen Übernachtungsbetrieben in

Familienhand und jenen gebe, die zu einer Kette gehören und damit ein von außerhalb eingesetztes Management haben. Obwohl der letzte Direktor des *Aussicht*-Hotels sogar mit Familie nach *Wintersportort* zog, gelang die Integration in der Kommune nur wenig. Der Spagat zwischen Interessen der Hotel-Eigentümer, die weit außerhalb ihren Sitz haben, und den touristischen Initiativen vor Ort sei schwierig. Der neue Direktor des *Hotel Aussicht* erklärte im Gespräch, dass ein Hotel in dieser Größenordnung eine gesunde Auslastung brauche, für die es in erster Linie selbst sorgen müsse. Dazu spreche man teilweise auch ganz andere Zielgruppen an, etwa Großunternehmen, die ihre Tagungen im *Hotel Aussicht* ausrichten. Man greife dafür aber auch auf touristische Dienstleistungen von Partnern in *Wintersportort* und der Umgebung zurück.

Geteilter Meinung waren die Gesprächspartner zu den Bauarbeiten in *Wintersportort*. Das Stadtbild wurde zum Zeitpunkt der Erhebung radikal verändert und dafür lange Baumaßnahmen eingeleitet, die auch den Tourismus durch Einschränkungen beeinflussten. Viele Befragte, darunter der *Bürgermeister*, bemängelten, dass ein so wichtiger Wintersportort keinen lebendigen und modernen Stadtkern habe, der gerade für Touristen sehr wichtig sei. Über die Art und das zu erwartende Ergebnis der Baumaßnahmen gingen die Meinungen aber weit auseinander. Die Bauarbeiten selbst waren dabei weniger das Problem. Im Gegenteil: Alle waren sich einig, dass Modernisierungsmaßnahmen sowohl an den Sportanlagen, als auch am Stadtbild, wie beispielsweise im Kurpark vor der neu eröffneten *Therme*, dringend nötig seien.

Das neue Parkhaus in der Innenstadt hingegen kam nicht immer gut an. Es sei zwar einerseits wichtig für den Andrang von Fahrzeugen, die bei Großveranstaltungen die Stadt überlasten – vor allem bei großen Schneemassen. Andererseits würde es aber ästhetisch das Stadtbild stören. Es war aber meistens nur ein so genannter „Aufreger“, hieß es.

Kaum einer der Befragten setzte sich selbst politisch oder in Initiativen oder Vereinen mit dem Thema auseinander, als die Konzepte entwickelt wurden. Allgemein entstand und blieb der Eindruck, dass die meisten Touristiker so sehr mit dem eigenen Betrieb beschäftigt sind, dass sie weder Zeit für Weiterbildung, Benchmarking mit anderen Destinationen, Netzwerk-Arbeit oder politisches Engagement im Tourismus haben. Im Ergebnis führt dies zu einer geringen und zähen Beteiligung an Maßnahmen im Tourismus. Oft klang dabei, wie in der *Kurstadt* in Kapitel 4, auch Sozialneid als Grund an, weshalb man nicht kooperieren und immer wieder der Satz „Ich mache doch die anderen nicht reich“ fiel. In der Regel waren es „die Anderen“, die nicht kooperieren wollten. Kritische Selbstreflexionen gab es kaum; eben sowenig die Nachfrage oder Sensibilität für persönliche Qualifizierung. Der Wille zur Weiterbildung war sehr schwach ausgeprägt. Vor allem

bei kleineren Betrieben fehlte es an zeitgemäßem Knowhow des Tourismus-Managements, der Kommunikation mit Gästen, am Qualitätsmanagement und am Marketing.

Konkrete Weiterbildungsangebote außerhalb und in *Wintersportort* wurden mangels Zeit, Interesse oder Aufwand wenig wahrgenommen, aber die persönlichen Gespräche, Coachings und Beratungen vor Ort als individuellere und praktischere Alternative seien für viele interessant. Dazwischen gibt es nach Aussagen der befragten Beobachter auch immer wieder Unternehmerinnen und Unternehmer – meistens deutlich unter 50 oder 40 Jahren – die innovative Ideen haben, jedoch mangelndes Interesse zur Kooperation bei anderen beklagen und angesichts fehlender Unterstützung aus dem Ministerium und der *TG* oft resignieren. So bleibt trotz hoher Fördersummen eine eher lethargische Stimmung. Man habe schon so oft im Tourismus erlebt, dass das Land Millionen in den Bau von Sport-Anlagen und Gebäuden investiere, die dann scheiterten, weil es an funktionierenden Konzepten, Marketing und Kooperation fehlt – oder schlichtweg an leidenschaftlichem Engagement. Wenn sich jemand engagiert habe, wäre er aus Status- oder Sozialneid blockiert worden – entweder in der Landeshauptstadt oder von den Nachbarn und Akteuren im eigenen Netzwerk.

5.3. Befragungen

Auf struktureller Ebene

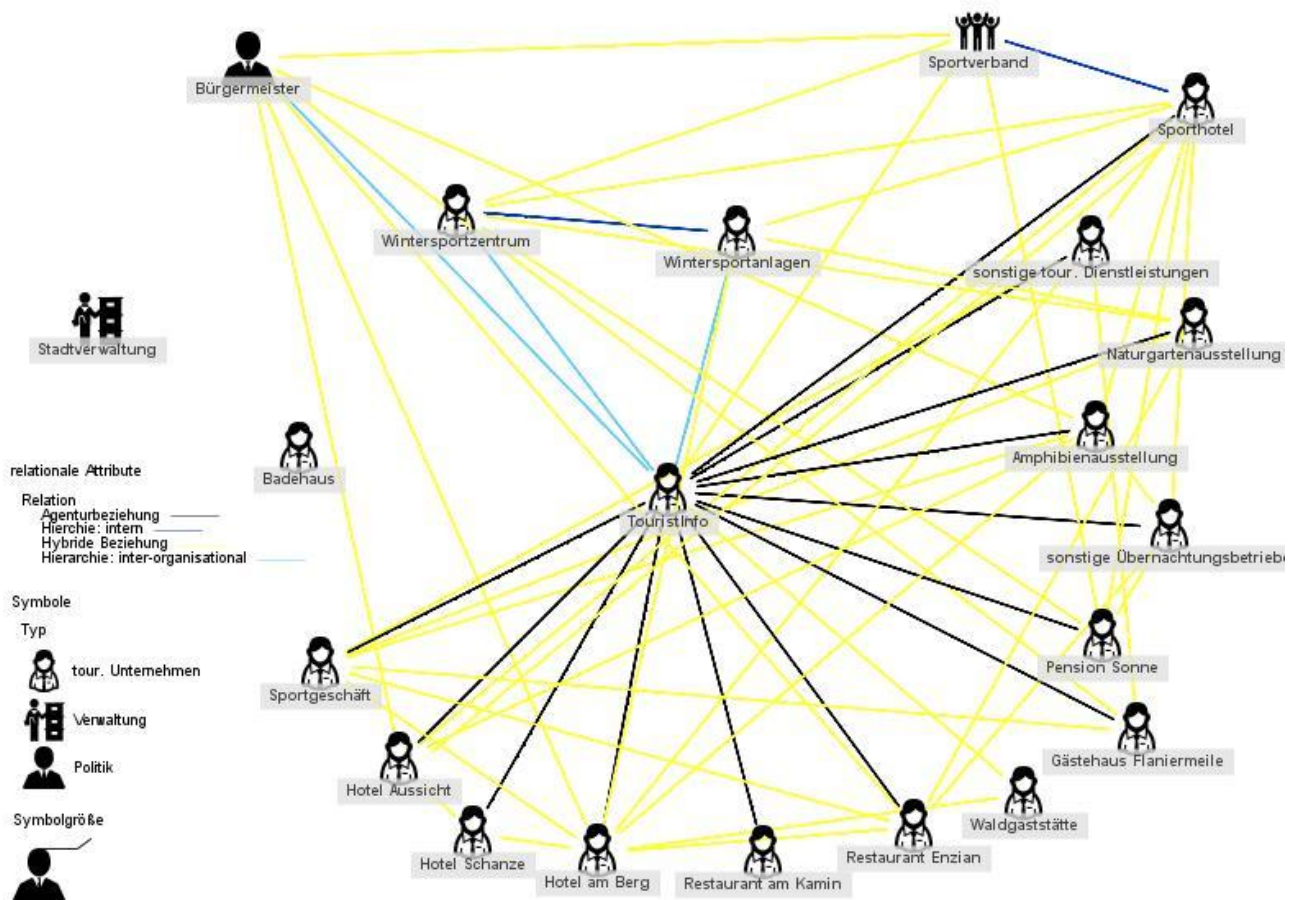
Neben der formalen Struktur des Tourismus-Netzwerks *Wintersportort* wurde wie in *Kurstadt* mittels Befragungen auch die informelle Beziehungsstruktur erhoben, die *Abbildung 42* zeigt. Die informelle weicht von der formalen Beziehungsstruktur auch in dieser Fallstudie deutlich ab.

Sowohl im Vergleich zur formalen Netzwerkstruktur als auch im Vergleich zu *Kurstadts* Beziehungsarchitektur der Tourismus-Destination in Kapitel 4 spielt die *Tourist-Info* (*Wintersportort Tourismus GmbH*) eine etwas geringere Rolle.

Entstand bei den formalen Recherchen und in den Interviews noch der Eindruck einer starken Dominanz der *Tourist-Info* und der *Tourismus GmbH*, zeigt sich in der Struktur mehr Eigenverantwortung einiger Hotels.

Abbildung 42: Informelles Netzwerk im Tourismus *Wintersportort*, eigene Darstellung mit VennMaker

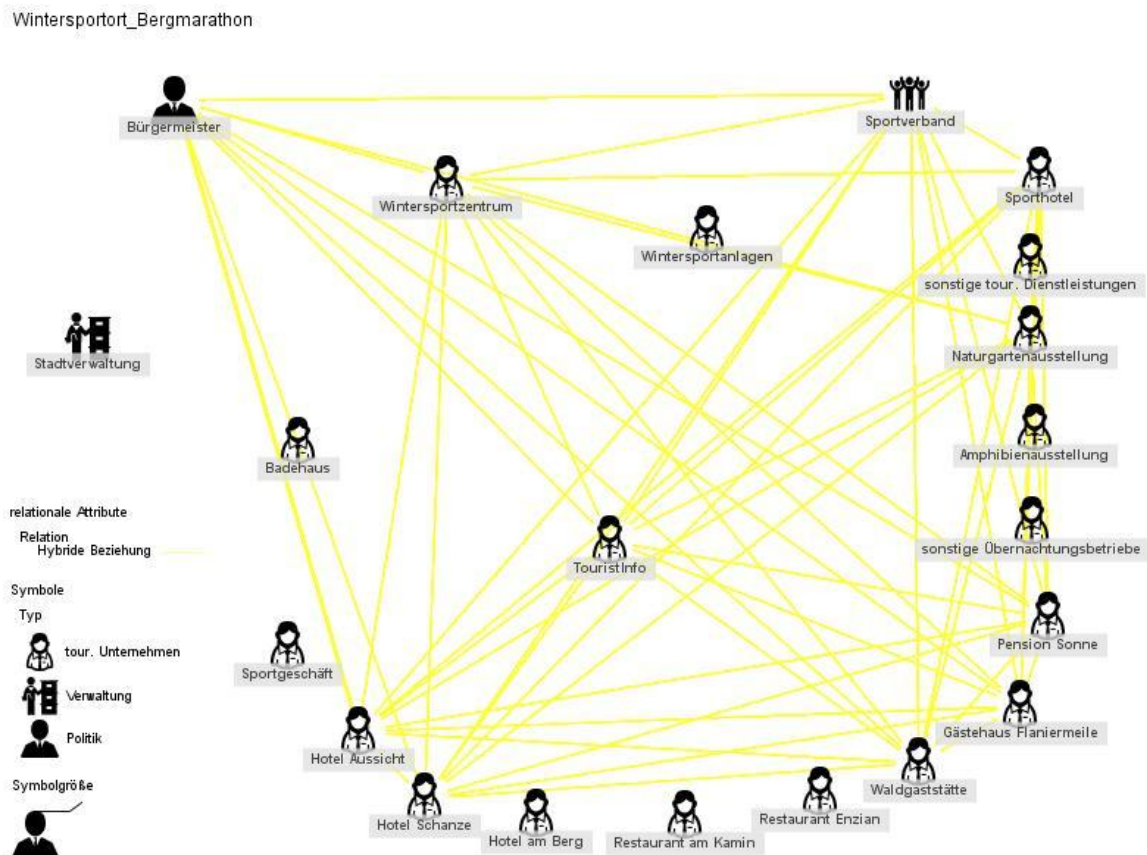
Wintersportort_erhoben



Namentlich sind dies *Hotel am Berg*, *Hotel Schanze*, *Sporthotel Wintersportort* und das *Aussicht-Hotel*. Dies sind zugleich die größten Hotels der kleinen Stadt im *Regionalwald*. Im Gegensatz zu *Kurstadt* sind hier auch konkurrierende Übernachtungsbetriebe miteinander vernetzt. Manche empfehlen sich sogar gegenseitig bei voller Auslastung weiter. Nach eigenen Angaben hat der Geschäftsführer der *Tourismus GmbH/Tourist-Info* diese Art der direkten Vernetzung durch Maßnahmen wie regelmäßige Hausmessen bewusst herbeigeführt. Der *Bürgermeister* spielte in der Erhebung im Vergleich zu *Kurstadt* dabei keine zentrale Rolle, weder direkt noch indirekt. Eine Gemeinsamkeit mit der Destination *Kurstadt* ist allerdings sehr stark ausgeprägt: Auch in *Wintersportort* haben sich je nach touristischer Veranstaltung oder Initiative eigene, aber kurzzeitige Teilnetzwerke herausgebildet.

So zeigt *Abbildung 43* beispielsweise, wie ein lokales, touristisch relevantes Event als Aktion in der *Kurstadt* zu Kontakten zwischen Akteuren und damit zu einer eigenen Netzwerksstruktur führte. Diese eigenen Strukturen weichen von den allgemeinen Beziehungsstrukturen ab.

Abbildung 43: Ereignisbezogenes Netzwerk *Bergmarathon Wintersportort*, eigene Darstellung mit VennMaker

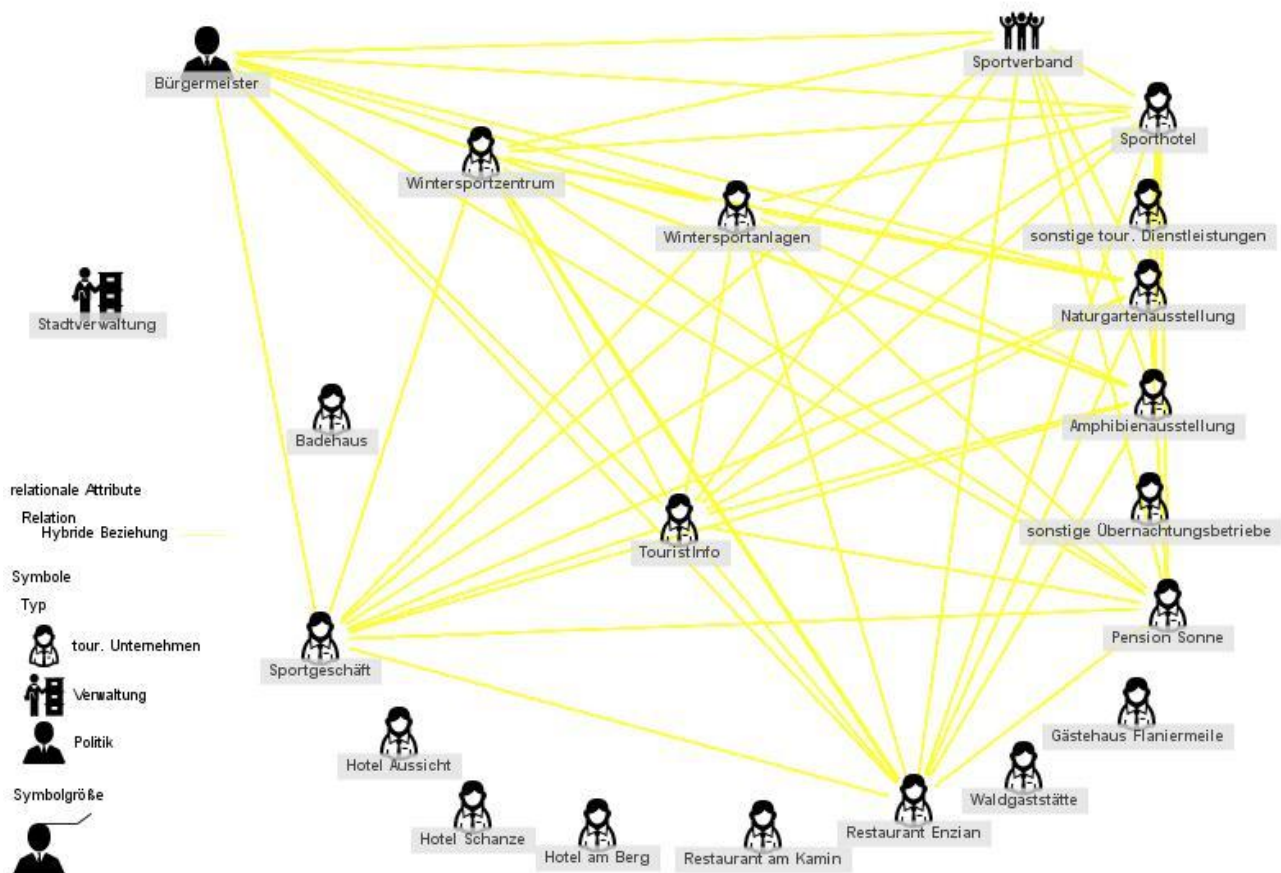


Der *Kammwanderweg-Bergmarathon* mit seiner langen Tradition gehört einerseits zu einer der wichtigsten, jährlichen Veranstaltungen im *Regionalwald* für den Publikumsverkehr. Er prägt ferner das touristische Image einer Region mit guten Bedingungen für Fitness-/Aktiv- und Naturtourismus weit über die Landesgrenzen hinaus. Umso überraschender fiel das Ergebnis der Befragung aus, in der sich nur ein Bruchteil der möglichen Akteure an Aktionen zum jährlichen, international bekannten *Bergmarathon* beteiligt. Die Gründe hierfür fielen unterschiedlich aus und zwar von „Kein Bezug zu diesem Sport“ bis zu persönlichen Befindlichkeiten bzw. schlechten Kooperationserfahrungen. Dabei reisen viele Teilnehmer mit großen Distanzen an und benötigen Unterkünfte, sind also potenzielle Gäste für viele der befragten Tourismus-Akteure.

Bei der Beteiligung am jährlichen Stadtfest der kleinen Kommune sieht die Struktur ganz anders aus: Die ereignisbezogene Beziehungsarchitektur ist in *Abbildung 44* zu erkennen. Der Bezug zum Stadtfest scheint aus thematischen Gründen, sowie durch andere Akteure, die diese Veranstaltung ausrichten, ein anderer zu sein. Erneut ist das *Kaminhaus* nicht beteiligt. Dies ist insofern überraschend, da dieses sehr zentral im Ortskern liegt. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass der Besitzer in der weiter entfernten Landeshauptstadt wohnt und dort ein weiteres Restaurant führt, weshalb er selten vor Ort ist und nur wenig soziale Bindungen in *Wintersportort* hat.

Abbildung 44: Ereignisbezogenes Teilnetzwerk *Wintersportort Stadtfest*, eigene Darstellung mit *VennMaker*

Wintersportort_Stadtfest



Besonders gering war die Beteiligung an Aktionen rund um den *Botanischen Garten* in *Wintersportort*, wie *Abbildung 45* zeigt. Das von einem örtlichen Verein betriebene Objekt zeigt als touristische Attraktion direkt am Höhenwanderweg *Kammwanderweg* gelegene Pflanzen der Flora des *Regionalwaldes*, die teilweise unter Naturschutz stehen. Die Kooperation mit der *Amphibien-Ausstellung* beruht auf einem freundschaftlichen Kontakt der beiden Akteure. Insgesamt ist der *Kammwanderweg-Garten* aber im *Wintersportort* Tourismus nur wenig vernetzt. Daher werden der *Botanische Garten* und seine Aktionen nur indirekt über die *Wintersportort Gästecard* im Netzwerk wahrgenommen. Die Einführung dieser *Wintersportort Gästecard* lief nach Aussagen der Befragten unterschiedlich hinsichtlich des Zeitaufwands und Komplikationen mit den Betrieben ab. Gelobt wurde dagegen, dass dieses neue Service-Angebot im Tourismus zu einer etwas langlebigeren Vernetzung und mehr Information über Angebote untereinander führte. Dies habe geholfen, Gäste vielfältiger zu informieren und die Verweildauer in *Wintersportort* zu erhöhen. Die elektronische Gästekarte unterbinde zudem das Problem des Trittbrettfahrens und diene als personenunabhängige Institution der sozialen Kontrolle des Sozialkapitals in *Wintersportort*.

Abbildung 45: Teilnetzwerk Aktionen des Botanik-Gartens, eigene Darstellung mit VennMaker

Wintersportort_Botanikveranstaltungen

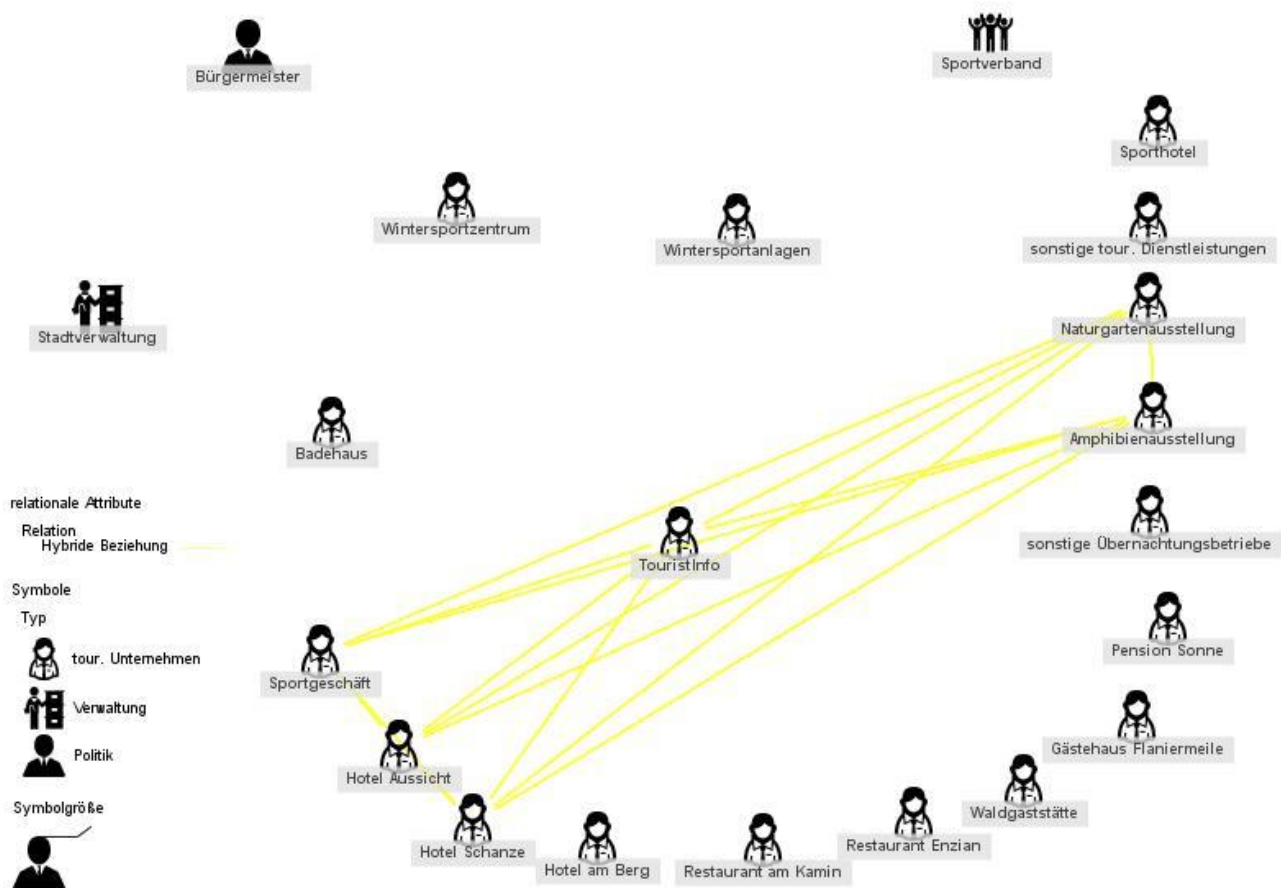
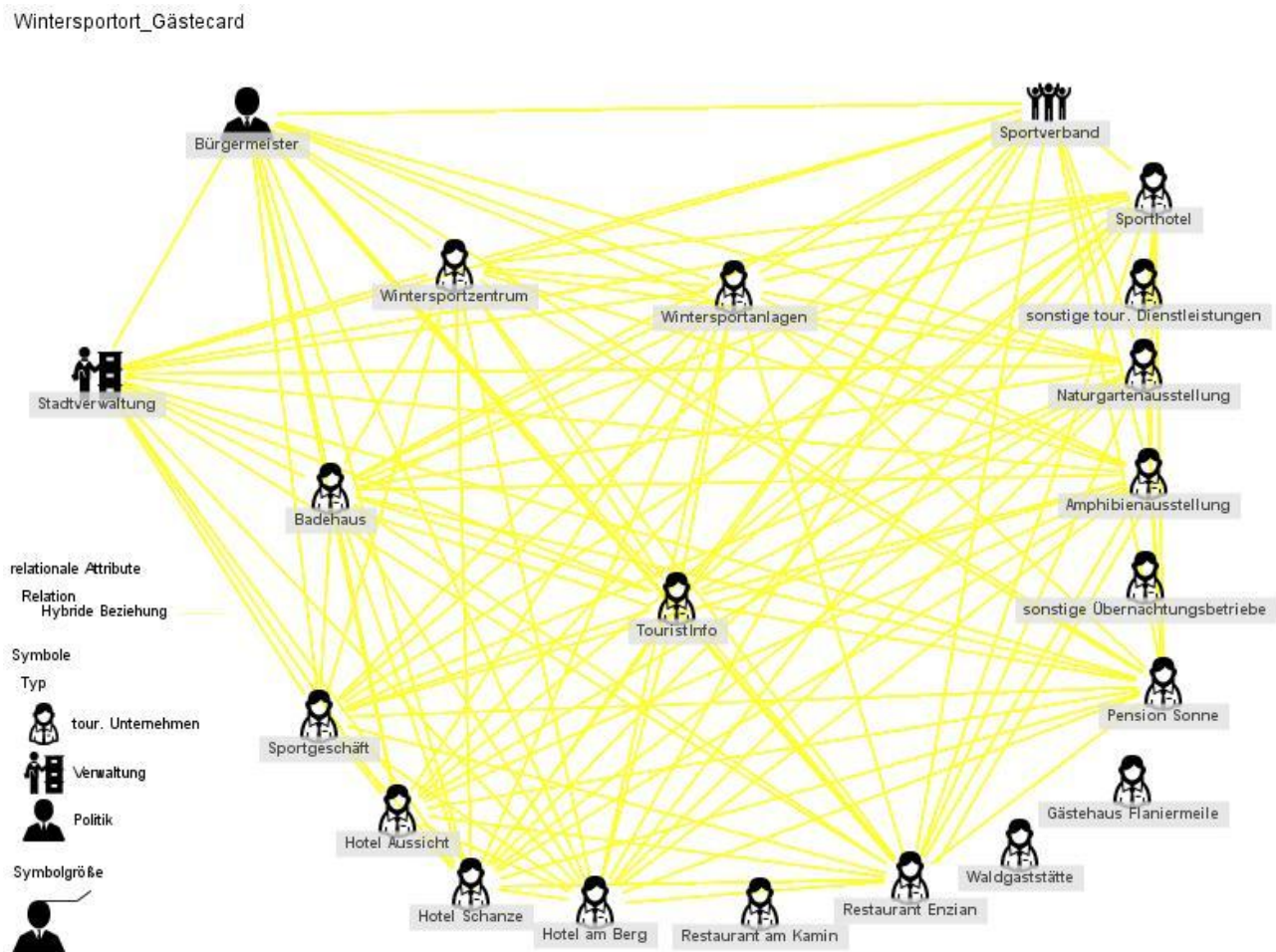


Abbildung 46 wertet graphisch die entstandene Beziehungsarchitektur durch ein langfristiges Marketinginstrument aus, bei dem Übernachtungsgäste auf einen Anreiz-Katalog von über 100 kostenlosen Zusatzleistungen („All inclusive“) zurückgreifen können, wie beispielsweise bei der Ausleihe von Sportgeräten. Von den Befragten und aus dem Informationsheft zur *Wintersportort Gästecard* lässt sich eine hohe Dichte in der Vernetzung wahrnehmen, die weit über die Stadtgrenze und die erhobenen Betriebe hinausgeht. Zentraler Makler ist hier die *Tourist-Info*, die dieses Projekt in eigener Regie zentral realisierte.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass durch die *Gästecard* das Sozialkapital des Tourismus-Netzwerks nach innen und nach außen objektiviert wird. Es erinnert an das in der Einleitung genannte Orchester, in dem aus vielen Klängen eine allgemein wahrnehmbare Harmonie wird, die beim Publikum als „die Musik ankommt“, wie der Dirigent und Philosoph Sergiu Celibidache es in seiner musikalischen Phänomenologie beschrieb (Celibidache 2008). Im Fazit wird hierauf noch einmal kurz eingegangen.

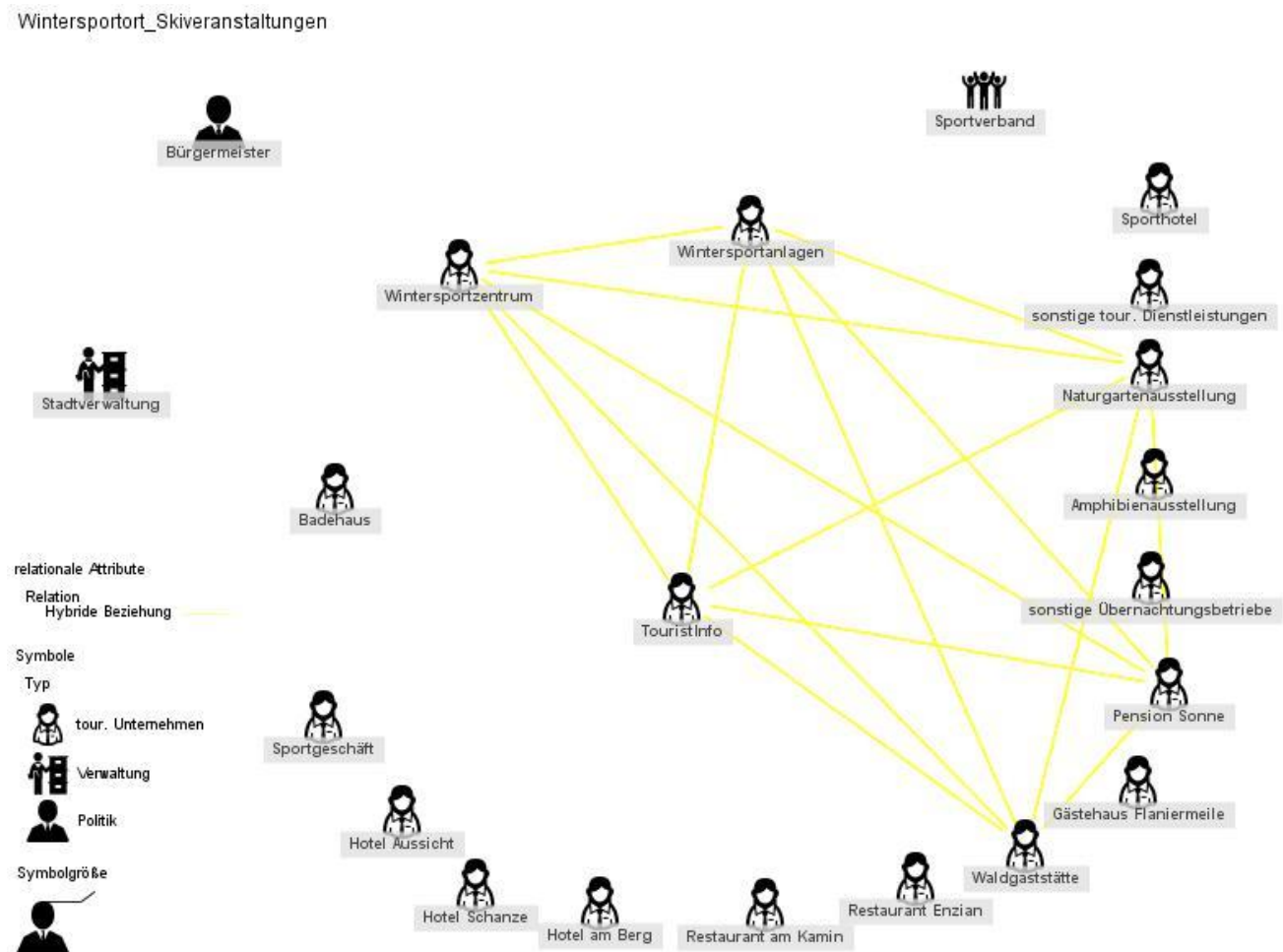
Abbildung 46: Ereignisbezogenes Teilnetzwerk „Wintersportort Gästecard“, eigene Darstellung mit VennMaker



Für *Wintersportort* wirtschaftlich und politisch wichtig wurden auch internationale Wintersport-Events als Sozialkapital genannt. *Abbildung 47* zeigt, wer sich in dieser Beziehungsarchitektur beteiligte.

Hier sind einerseits die formal zuständigen Akteure und andererseits vereinzelte Gastgeber in dem Kooperations-Netzwerk sozial verbunden. Aus den Gesprächen ergab sich, dass einige Akteure mit dem Wintersport und deren Akteuren verbunden, aber selbst nicht in den Wintersport-Vereinen aktive Mitglieder sind. Vereinsmitgliedschaften wurden soweit in den Befragungen im Zusammenhang mit dem Tourismus nicht angegeben. Das erinnert etwas an das Phänomen, das Putnam (2000) in „Bowling Alone“ beschrieb, in dem immer weniger Amerikaner den beliebten Bowlingsport in Vereinen betreiben, sondern dem Zeitgeist des Individualismus folgend frei. Dennoch verbinden der gemeinsame Wintersport und damit verbundene Events die Menschen lokal und führten zu einer ehrenamtlichen Beteiligung der befragten Akteure. Dabei profitieren die Akteure als Gastgeber auch von dem Image und den Gästen der Wintersport-Veranstaltungen. Das würden sie aber auch, wenn sie sich nicht beteiligen, also Trittbrettfahren würden.

Abbildung 47: Ereignisbezogenes Netzwerk *Wintersportort Wintersport-Events*, eigene Darstellung mit *VennMaker*



Relationale Merkmale auf Gesamtebene

Die erhobenen Beziehungen untereinander waren fast ohne Ausnahme geschäftlicher Natur, es gab kaum engere persönliche, freundschaftliche Beziehungen oder gemeinsame Vereinsverbindungen – trotz geringer Einwohnerzahl des Wintersportorts von 1.600 und einer vom Sport geprägten Vereinskultur. Auch Verwandtschaften kamen bei den Befragten nicht vor. Beziehungsinhalte wie beispielsweise „freundschaftlich“, „lose Bekanntschaft“ oder „geschäftlich“ wurden zwar erhoben, ergaben jedoch keine unterschiedlichen Ausprägungen.

Nominalistische Merkmale

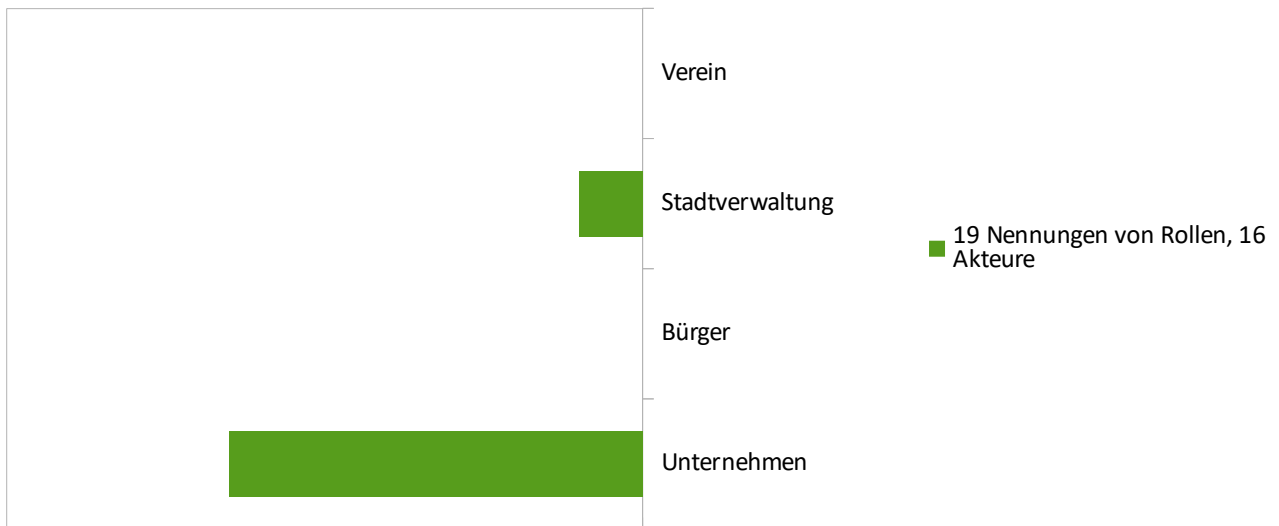
Die 16 Befragten gaben in den Interviews jeweils zu Beginn an, dass sie sich bis auf Ausnahme eines Hotels (*Schanze*) und eines Restaurants (*Am Kamin*) dem Tourismus-Netzwerk *Wintersportorts* zugehörig fühlen. Die gemeinsame Identität im Tourismus wurde bereits in der DDR als weltweit bekanntes Wintersport-Leistungszentrum und exklusive Destination aufgebaut

und als Marke nach der Wiedervereinigung mit vielen Maßnahmen gefördert, wie in den Expertengesprächen berichtet wurde. Der Wintersport und der *Kammwanderweg* des *Regionalwaldes* sowie damit verbundene Veranstaltungen sind Teil der Identität dieser Destination. Das Gastgewerbe ist zudem die wichtigste Branche und wichtigster Arbeitgeber der Region.

Kontextuale Merkmale

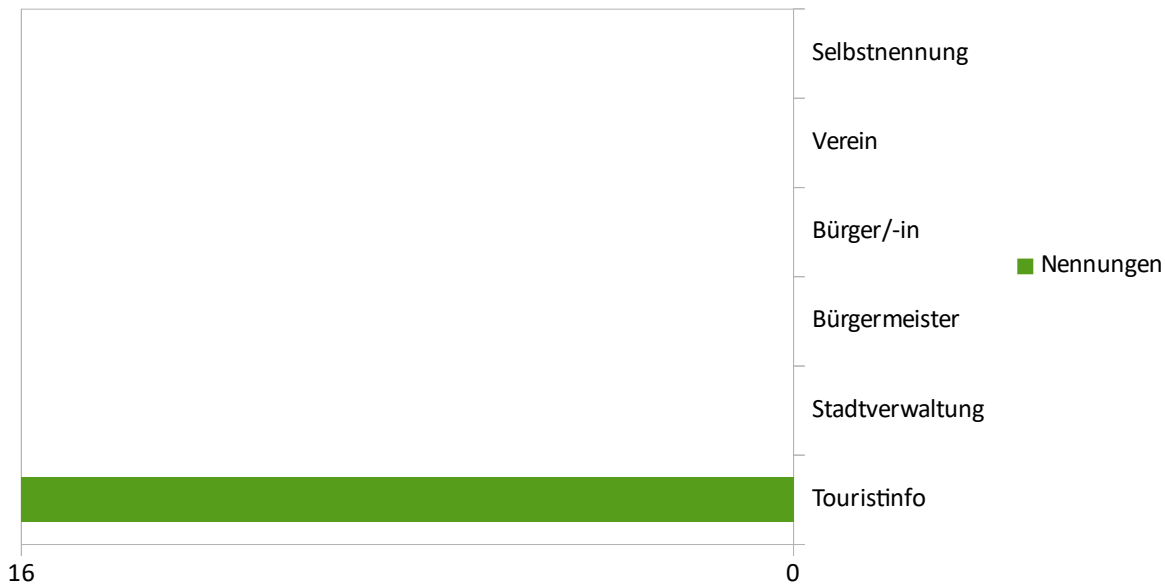
Im Tourismus-Netzwerk nehmen die Befragten unterschiedliche Rollen ein. *Abbildung 48* zeigt, in welcher Rolle die Befragten vorwiegend agierten.

Abbildung 48: Rollen im Tourismus-Netzwerk Wintersportort



Unternehmen machen den mit Abstand größten Teil der Rollen-Zugehörigkeit aus. Wobei es bei den 16 Interviewpartnern in wenigen Fällen zu Doppel-Rollen kam, weshalb in der Darstellung die Gesamtzahl der Rollen bei 21 liegt. So ist beispielsweise der *Bürgermeister* gleichzeitig auch Vermieter von Unterkünften und damit Unternehmer. Der Geschäftsführer der *Wintersportort Tourismus GmbH* ist zugleich indirekt Mitarbeiter der Stadtverwaltung und der Vertreter des *Wintersportzentrums* ist ebenso im *Landessportbund* als Verein aktiv am Standort. Ein klares Bild zeichnete sich in der Befragung beim Initiator touristischer Initiativen ab. Während in Kapitel 4 in *Kurstadt* die Angaben variierten, ist in *Wintersportort* eindeutig die *Wintersportort Tourismus GmbH* der wichtigste Impulsgeber. Das verwundert nur wenig, wurde doch der Geschäftsführer-Posten an genau diese Zielstellung geknüpft. Dennoch zeigte sich in vielen anderen Beispielen eine unterschiedliche Wahrnehmung bei vermeintlich klaren Fakten.

Abbildung 49: Wahrnehmung der Initiatoren im Tourismus Wintersportort



Hier jedoch ist das Bild einhellig, wie *Abbildung 49* verdeutlicht. Die touristischen Impulse kommen ausschließlich von der *Tourist-Info*. Das harmonische Bild ist insofern überraschend, als dass die erfolgreichen und bekannten Wintersport-Events nicht von der *Tourist-Info* veranstaltet werden, aber touristisch eine große Bedeutung für das Image der Destination haben. Die Wintersport-Ausrichtung hat demnach zwar eine große Bedeutung für den Tourismus, liefert aber keine touristischen Impulse im Netzwerk. Dies zeigt die wirtschaftliche Bedeutung kleiner Impulse durch eine Institution wie die *Tourist-Info* für die befragten Akteure.

Weniger eindeutig hingegen war die freie Definition der Befragten hinsichtlich des Begriffes „Netzwerk“ im Tourismus, wie *Tabelle 9* zeigt. Hier spiegelt sich auch wieder, dass *Wintersportorts* Tourismus-Akteure untereinander kaum befreundet sind und keine gemeinsamen Werte oder Normen bilden – ähnlich wie in der Befragung in *Kurstadt* in Kapitel 4. Das Netzwerk erfüllt in den Definitionen durchweg Grundfunktionen, wie den Austausch von Informationen und von Gelegenheiten (Sozialkapital), oder soll die Standortentwicklungen im Sinne eines guten Geschäfts positiv prägen als Instrument der Handlungskoordination. Wie auch in *Kurstadt* in Kapitel 4 zeigen sich damit unterschiedliche Rationalitäten und Identitäten sowie ein Defizit an gemeinsamen Werten und Moral, wie *Baurmann* (2000) es beschrieb. Dennoch: Die Erwartungshaltung oder der erwartete Nutzen ist tendenziell eine positivere Entwicklung der Branche für die Zukunft durch gemeinsames Handeln und mehr Interaktion sowie Beteiligung an der Entwicklung. Die Erwartungshaltungen richten sich in den Definitionen vor allem an das erhoffte Kooperationsverhalten der Akteure. An Einsicht zur Bedeutung von Kooperationen mangelt es nicht.

Der Nutzen eines Netzwerks scheint unstrittig zu sein. Nennungen wie „Vertrauen“, „persönlich“, „freundschaftlich“ oder zumindest „Kennenlernen“ kamen allerdings nicht vor. Es zeichnet sich also der Wunsch nach einer sozialen Ordnung im Netzwerk ab, ohne diese genau zu benennen.

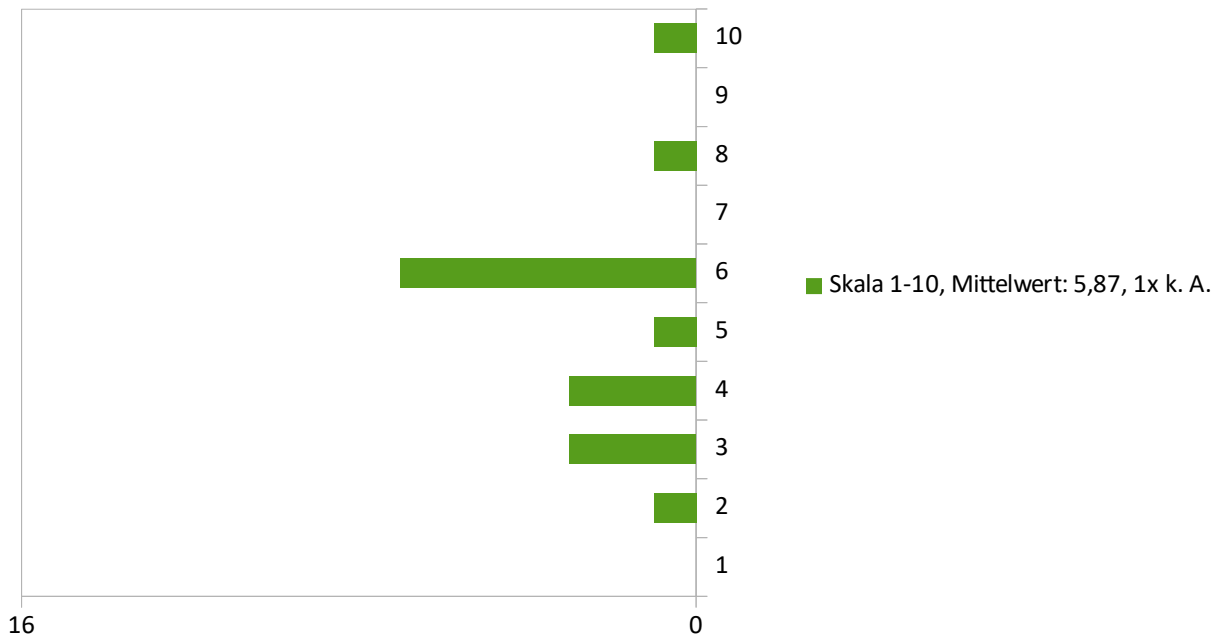
Tabelle 9: Freie Definitionen der 16 befragten Tourismus-Akteure in *Wintersportort*

Akteur/-in	Freie Definition
<i>Amphibien-Ausstellung</i>	<i>„Kooperations- und Informationsaustausch auf Augenhöhe.“</i>
<i>Bürgermeister</i>	<i>„Kommunikation zwischen Partnern, die grundsätzlich gleiche Ziele und Interessen haben, die sich normalerweise partiell durch Zusammenarbeit auf Vorteile fokussieren.“</i>
<i>Geschäftsführerin Gästehaus „Flaniermeile“</i>	<i>„Reger Informationsfluss zwischen Beteiligten.“</i>
<i>Gaststätte Hütte</i>	<i>„Ein Miteinander, das den Standort attraktiver und zum Erlebnis für die Gäste werden lässt. Ein Nehmen UND Geben.“</i>
<i>Hotel Am Berg</i>	<i>„Sämtliche Arbeit, die sich für den Gast auswirkt, ohne dass dieser Strukturen begreifen muss.“</i>
<i>Hotel Aussicht</i>	<i>„Partnerschaft, von der alle Parteien partizipieren und profitieren.“</i>
<i>Hotel Schanze</i>	<i>„Rundschreiben, gegenseitige Infos. Bisher zu einseitig.“</i>
<i>Naturgarten-Ausstellung</i>	<i>„Gemeinsamkeiten entdecken, gemeinsame Ziele erreichen durch Zusammenarbeit.“</i>
<i>Pension Platz an der Sonne</i>	<i>„Netzwerk (NW), wenn man mit Verantwortung beteiligt ist an Entwicklungen.“</i>
<i>Restaurant Am Kamin</i>	<i>Keine Angabe.</i>
<i>Restaurant Enzian</i>	<i>„Sehr gut funktionierendes Medium, um sich gegenseitig über verschiedene Kanäle auszutauschen, Events zu koordinieren/auszutauschen mit dem Ziel geschäftlichen Erfolgs.“</i>
<i>Sportbund-Geschäftsführer</i>	<i>„Ein Gefüge von mehreren branchengleichen Leistungsträgern, die versuchen, die strategische Ausrichtung der Destination positiv zu entwickeln.“</i>
<i>Sportgeschäft</i>	<i>„Wenn der eine dem anderen Gäste empfiehlt und vermittelt und gemeinsamer Vertrieb und Angebotsvernetzung.“</i>
<i>Sporthotel</i>	<i>„Einzelne schaffen allein nicht viel. Gemeinsam Ereignisse für den Wintersportort schaffen.“</i>
<i>Tourist-Info-Geschäftsführer</i>	<i>„Ein Forum zum Austausch von Erfahrungen und Meinungen mit dem Ziel, das touristische Geschäft auszubauen.“</i>
<i>Wintersportzentrum-Geschäftsführer</i>	<i>„[...] wenn man mit Verantwortung beteiligt ist an Entwicklungen.“</i>

Wenn die befragten *Wintersportorter* Touristiker nun also konkrete Erwartungen an ein Tourismus-Netzwerk haben, inwieweit wurden diese erfüllt oder enttäuscht? In einer Frage sollten sie ihre Zufriedenheit mit einem Wert zwischen 1 für gar nicht und 10 für voll einschätzen.

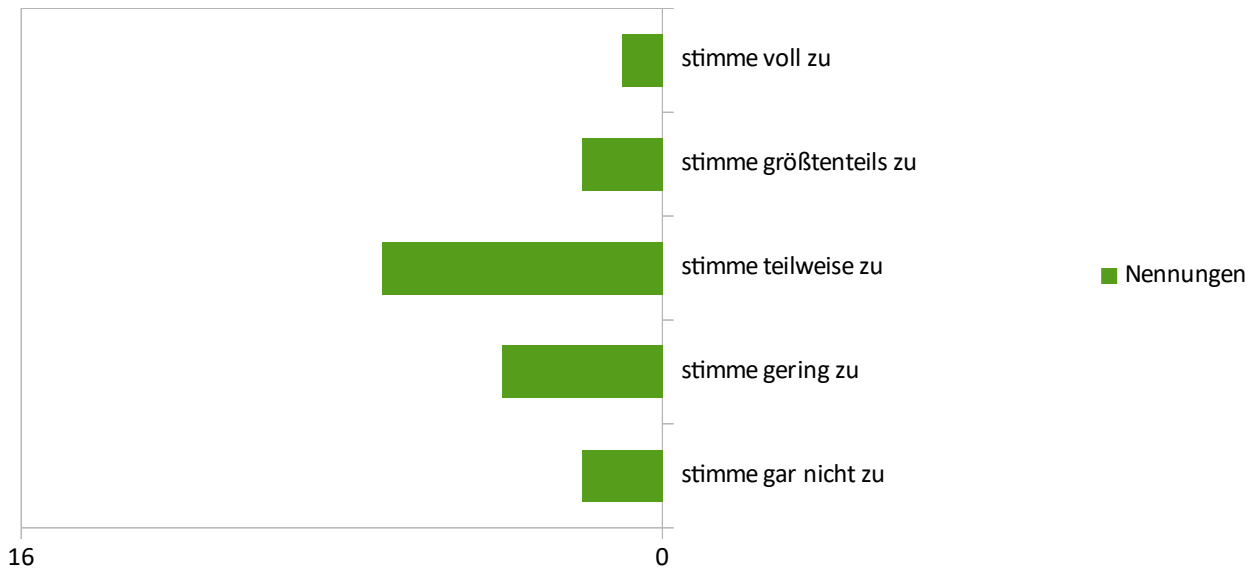
Abbildung 50 zeigt: Tendenziell ist die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mittelmäßig und wie in der untersuchten Kurstadt in Kapitel 4 normalverteilt. Die erwarteten Gratifikationen eines Netzwerks sind offensichtlich nicht zufriedenstellend eingetreten.

Abbildung 50: Zufriedenheit mit dem Tourismus-Netzwerk Wintersportort



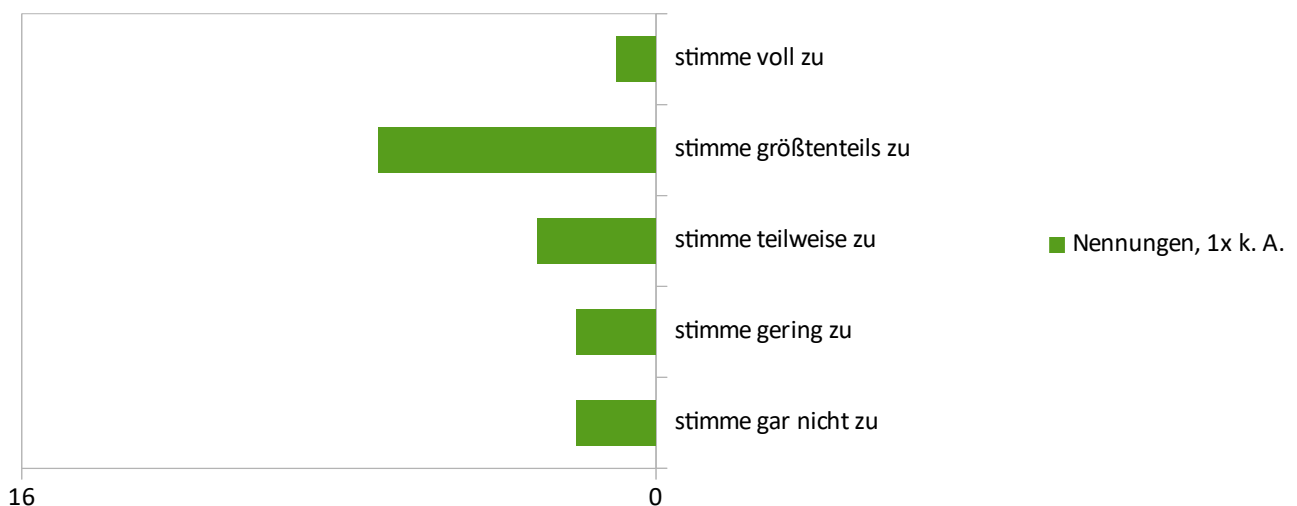
Woher rührt die nur durchschnittliche Zufriedenheit? In der Befragung wurde in diesem Zusammenhang aufgrund der Hinweise in vorangegangenen Expertengesprächen erhoben, wie gerecht die Teilnehmer allgemein den Input aller Akteure an Aktionen um das Wohlergehen des Tourismusstandorts wahrnehmen, wenn Initiativen ergriffen werden. Tendenziell fiel diese Wahrnehmung verhalten und normalverteilt aus, wie *Abbildung 51* verdeutlicht; sie verhält sich ähnlich wie in *Kurstadt*. Die Gerechtigkeit bei der Beteiligung der touristischen Akteure wurde überwiegend als durchschnittlich bis gering empfunden. Dies deckt sich mit den Aussagen aus den Expertengesprächen und wurde mehrfach als Hemmnis für die Beteiligung an Kooperationen genannt. In *Wintersportort* gab es keine Institution, die für eine gerechte Verteilung beim Input und beim Output sorgen würde. Der *Bürgermeister* nahm keine vergleichbare Rolle ein wie der in Kapitel 4 untersuchten *Kurstadt* und der Geschäftsführer der *Tourist-Info* verfügt nicht über vergleichbare Handlungskompetenzen wie ein Bürgermeister. Andere Sozialstrukturen wie ein Verein oder wie in *Kurstadt* der Tourismusverband existieren in *Wintersportort* nicht. Die Ausnahme bilden hier die Wintersport-Veranstaltungen, die in einem eigenen Netzwerk organisiert werden. Der Input bei den anderen Aktivitäten, die als Sozialkapital Vorteile für den Tourismus und die Allgemeinheit schaffen, basierte demnach auf Vertrauen und moralischem Verhalten. Die *Gästecard* als Instrument sozialer Kontrolle bei der kollektiven Produktion des Sozialkapitals wurde zum Zeitpunkt der Befragung erst eingeführt. Diese dient zwar zuerst den Gästen und dem Marketing des Standorts nach außen, übernahm aber auch eine Verteilungsfunktion.

Abbildung 51: Gerechtigkeitsempfinden Input aller Akteure im Tourismus von Wintersportort



Insofern ist auch die Frage spannend, wie sich der Nutzen des Sozialkapitals im Tourismus der untersuchten Kommune verteilt. Die wahrgenommenen Verteilungs-Gerechtigkeit des Outputs, also des generierten Nutzens aus dem Tourismus-Netzwerk (*Abbildung 52*), war in der Tendenz leicht positiv zwischen „teilweise“ und „größtenteils gerecht“. Die tendenzielle Wahrnehmung war demnach „weniger gerecht bei der Beteiligung“ (Input), aber der Nutzen verteilt sich tendenziell gerechter“ (Output). In der Summe besteht also keine Balance zwischen Beteiligung und Nutzen.

Abbildung 52: Gerechtigkeitsempfinden Verteilung des Output an alle Akteure im Tourismus von Wintersportort

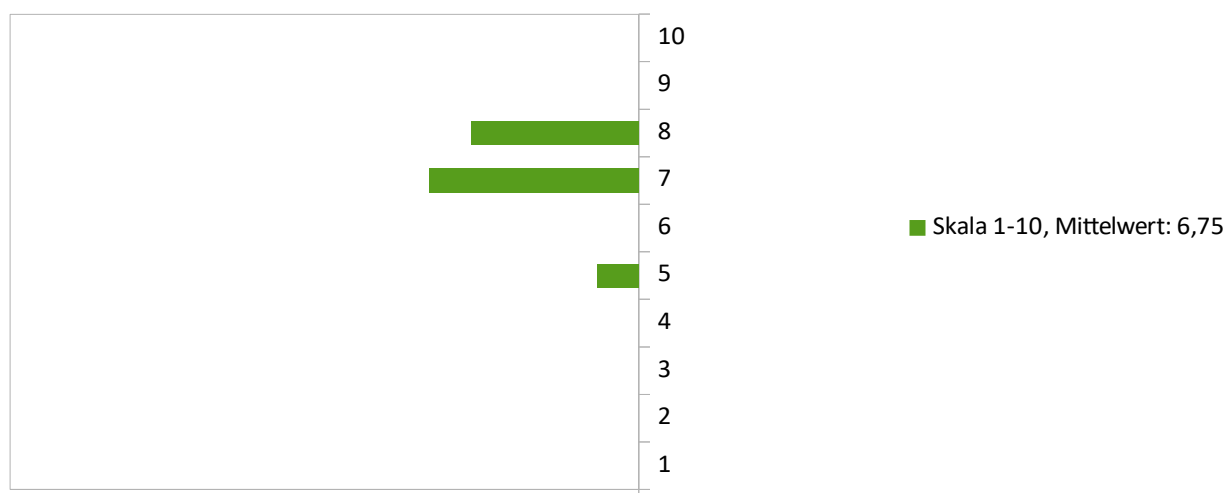


Das ist insofern interessant, da die gefühlte bzw. erlebte Gerechtigkeit bei der Verteilung von Nutzen auch über künftige Beteiligungen an Kooperationen entscheidet, wie Befragte mehrfach in ihren Antworten kommentierten. Relevant ist dabei ebenso die Frage danach, wo sich die

jeweiligen Befragten selbst sehen, ob sie sich eher stark oder weniger stark beteiligen oder sogar Trittbrettfahrer sind.

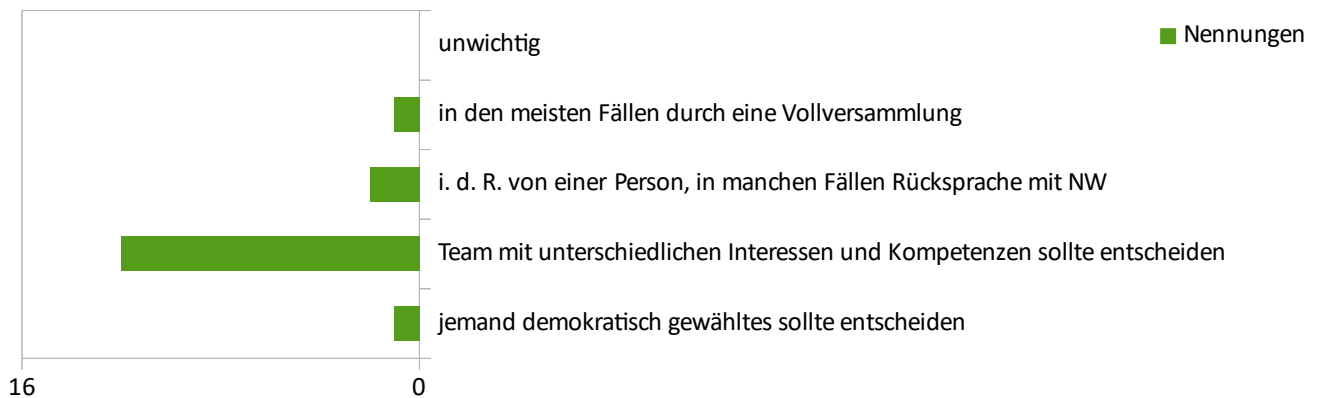
Die Teilnehmer wurden daher gefragt, wie sie auf einer Skala von 1 bis 10 ihren eigenen Beitrag zum Tourismus-Netzwerk in *Wintersportort* einschätzen würden. Hier gaben, wie *Abbildung 53* zeigt, die meisten Befragten Werte deutlich über dem Median an, schätzten ihren Beitrag relativ hoch ein. Eine Erklärung hierfür ist, dass oft jeweils der Input der „anderen“ als zu gering bzw. ungerecht empfunden wird, wie es zwei der Befragten auch artikulierten. Interessant ist hier aber vor allem der Vergleich mit dem Ergebnis der Frage nach dem Eigenbeitrag in *Kurstadt* in Kapitel 4. Dort waren die Werte im Durchschnitt geringer und zwischen 1 und 10 verteilt. Ein Grund für den vergleichsweise hohen Beitrag in *Wintersportort* könnte die eingeführte Gästekarte mit Zusatzleistungen sein, durch die es eine klarere Ordnung und Transparenz für Input und Output der Individuen im Netzwerk gibt.

Abbildung 53: Einschätzung des Eigenbeitrags im Tourismus-Netzwerk Wintersportort



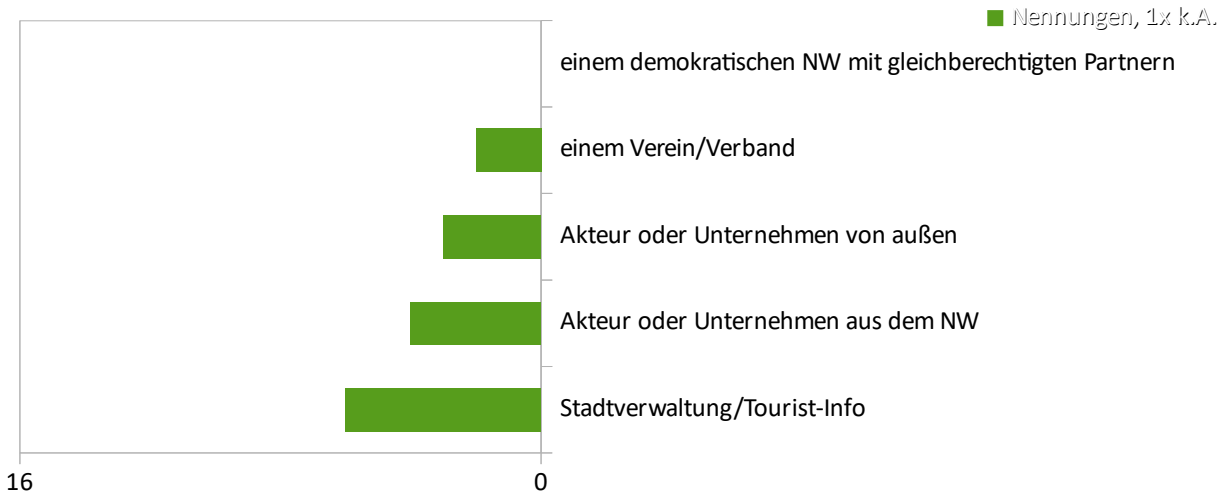
Um Gerechtigkeit von Input und Output zu regulieren, braucht ein Netzwerk *Governance*. Die Befragten sollten angeben, wem sie eine solche Verantwortung zutrauen würden. Um diese elementare Einstellung im Netzwerk zu ermitteln, wurden mehrere Fragen und auch Testfragen gestellt. In den qualitativen Interviews sollten sie zunächst angeben, ob sie das Management eher einer demokratisch gewählten Person, einem Team oder einer Gruppe mit unterschiedlichen Interessen und Kompetenzen, einer Vollversammlung aller Akteure oder einer gemischten Form („Entscheidungen werden in der Regel von einer Person getroffen, in manchen Fällen aber mit allen Akteuren demokratisch abgestimmt“) überlassen würden.

Abbildung 54: Gewünschte Strukturen im Tourismus Wintersportort



Hier zeichnete sich (Abbildung 54) der Wunsch ab, eine Gruppe von Entscheidungsträgern mit unterschiedlichen Interessen und Kompetenzen mit dieser Aufgabe zu betrauen. Das steht jedoch in Kontrast zu den Antworten auf die konkrete Frage, welchen Institutionen sie diese Aufgaben am ehesten zutrauen. Die meisten Befragten nannten hier (Abbildung 55) die Stadtverwaltung bzw. *Tourist-Info* und an zweiter Stelle einen Akteur oder Unternehmen aus den eigenen Reihen.

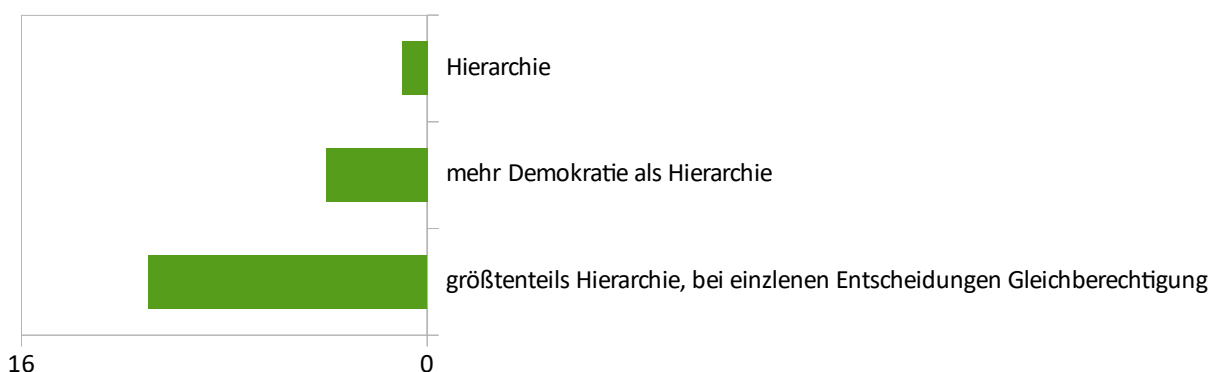
Abbildung 55: Institutionelles Vertrauen im Tourismus Wintersportort



In den zusätzlichen Expertengesprächen ergab sich, dass dieser Widerspruch prozessgebunden ist und die Teilnehmer in der Befragung diese Antwort durch die vorgegebenen Kategorien nicht ausreichend differenzieren konnten. Für die inhaltliche Gestaltung und Ausrichtung sowie ihr Qualitätsmanagement wünsche man sich aber eher ein Team oder eine Gruppe mit verschiedenen Akteuren/Interessen – zum Beispiel einen Arbeitskreis oder Verein. Für die tatsächliche Umsetzung, also Management bzw. Exekutive wünscht man sich eher einen konkreten, durchsetzungsstarken Akteur. Der Begriff *Governance* ist den Teilnehmern weder bekannt noch

verständlich. Der Begriff Management war dagegen sehr bedeutend. Über die geeignete Organisationsform als Rahmen war man sich allgemein sehr unsicher. Ein Verein als Organisation der Handlungskoordination dürfte in einem Wintersportgebiet, das von Sportvereinen maßgeblich beeinflusst und getragen wird, eigentlich kein unbekanntes Instrument sein. Für die Gestaltung und Koordinierung touristischer Entwicklungen scheint es jedoch nicht gefragt zu sein. Aus den Expertengesprächen ist bekannt, dass eine Ursache hierfür immer wiederkehrende Streitigkeiten in den Vereinen und zwischen Vereinen und Kommune als Erfahrung im Netzwerk gespeichert sind. An dieser Stelle sei erinnert an White (2008) und die bereits am Standort *Kurstadt* in Kapitel 4 festgestellten Identitäten und *Stories* sowie das Moraledefizit (Baumann 2000: 11 ff.) in unterschiedlichen Ausprägungen bei Input, Output und wahrgenommenem Verhalten anderer. Auch in *Wintersportort* ist dieses Phänomen zu beobachten gewesen. Es schlägt sich – verbunden mit Erfahrungen, Identitäten im Wintersport und zwischenmenschlichen *Stories* – im unterschiedlichen Vertrauen gegenüber den Verantwortungsträgern im Tourismus nieder.

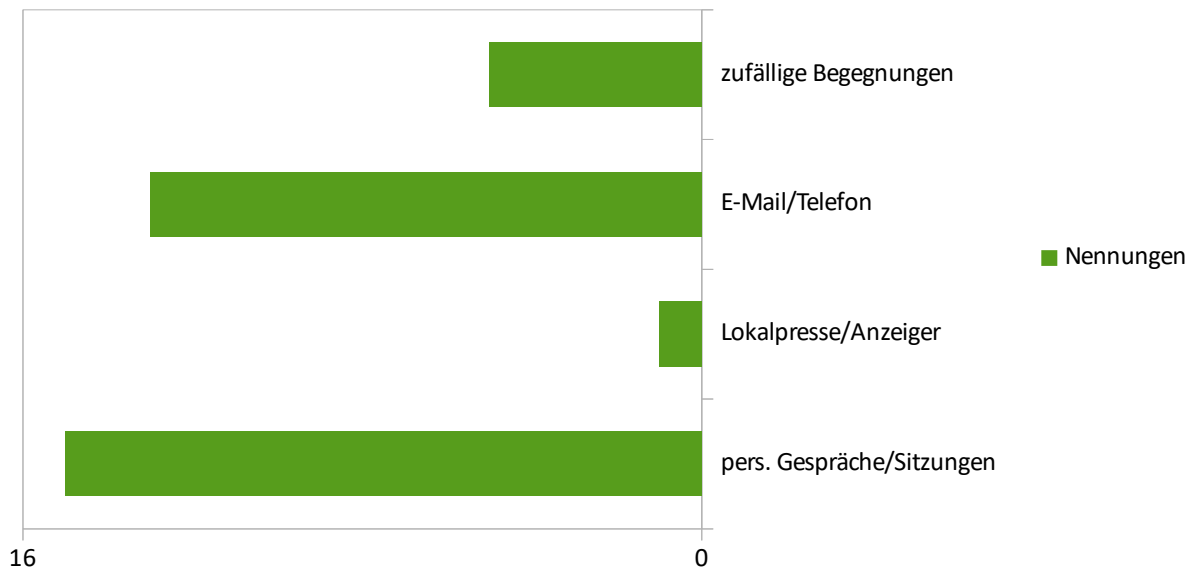
Abbildung 56: Gewünschte Strukturen im Tourismus-Netzwerk Wintersportort



Noch genauere Hinweise zu den gewünschten Strukturen und der Handlungs-Koordination im Tourismus-Netzwerk von *Wintersportort* liefert *Abbildung 56*, die zeigt, dass die Mehrheit eher eine hierarchische Entscheidungsstruktur bevorzugen würde und nur bei bestimmten Entscheidungen eine demokratische Beteiligung aller. Dieser Ruf nach sozialer Ordnung einerseits und das Misstrauen gegenüber Gleichberechtigung stehen nun dem Wunsch gegenüber, dass ein Team mit unterschiedlichen Interessen und Kompetenzen entscheiden soll. Der Wunsch nach einer Mischform aus Hierarchie und Gleichberechtigung durch ein Team mit privilegierten Entscheidungskompetenzen innerhalb einer gleichberechtigten Gesamtstruktur entspricht der Organisation eines Vereins. Es kann aber auch der Ruf nach einem engagierteren Stadtrat sein, weil auch diese Organisationsform den Wünschen der Handlungskoordination nahe kommt.

Komparative Merkmale und Attribute

Abbildung 57: Kommunikationskanäle im Tourismus-Netzwerk Wintersportort



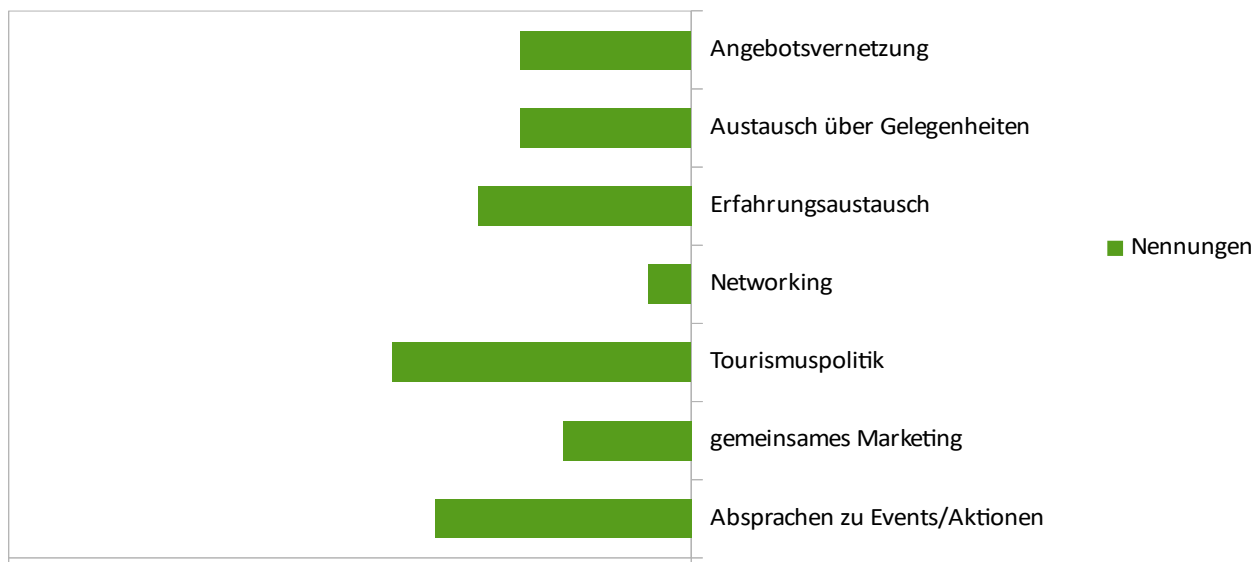
Der subjektiv geprägte Entscheidungskorridor, der sich in komparativen Merkmalen und Attributen zeigt, kann Handlungseinstellungen bei Kooperationen erklären. Um den Kontext dieser wahrgenommenen Korridore zu verstehen, soll zunächst betrachtet werden, über welche Kommunikationskanäle Interaktionen vorwiegend verlaufen. Die Befragten gaben häufig persönliche Kontakte an, wie *Abbildung 57* zeigt. Persönliche Gespräche vor Ort oder am Telefon sind dabei die wichtigsten Interaktions-Gelegenheiten, meist begleitet von E-Mails. Zunehmend spielten auch Facebook-Nachrichten eine Rolle anstelle von E-Mails. Selbst wenn die Akteure im Tourismus nur wenige freundschaftliche Beziehungen pflegen, wurde die sachdienliche Kommunikation dennoch meistens persönlich gepflegt.

Die *Tourismus GmbH* von *Wintersportort* organisiert regelmäßig „runde Tische“ wechselnd in verschiedenen Tourismus-Betrieben vor Ort. Der Geschäftsführer organisierte zu seinem Amtsantritt zunächst eine Hausmesse in der *Tourist-Info*, auf der sich Tourismus-Betriebe der Kommune gegenseitig mit ihren Leistungen und Kooperations-Möglichkeiten vorstellen und kennenlernen konnten. Die Mitarbeiter der *Tourismus GmbH* pflegten Kontakte zudem persönlich, weil gerade im Vorfeld der Einführung der *Gästecard* viel Überzeugungsarbeit und Beratung notwendig war, wie der Geschäftsführer im Expertengespräch angab. In der Zusammenfassung der Inhaltsangaben der Kommunikation durch die Befragten (*Abbildung 58*) zeigt sich deutlich, dass Aufbau und Pflege von Kontakten untereinander kaum eine Rolle spielen.

Die Frequenz der Kommunikation war insgesamt höher als bei den Befragten in *Kurstadt*. Die

Anlässe für Kommunikation sind fast ausschließlich mit pragmatischen, vitalisierenden Zwecken des Geschäftsbetriebs verbunden. Koordination von Aktivitäten, Tourismuspolitik, Erfahrungsaustausch oder Angebots-Vernetzungen sind dabei wichtige Themen, die auch mit einem kooperativen Netzwerk allgemein verbunden werden. Dabei steht aber nicht das Netzwerk als Ganzes oder das eigene als Impuls der Aktivität, sondern einzelne Kanten zu anderen Knoten im Netzwerk, um einem allgemeinen oder direkten funktionalen Zweck mit sehr konkretem Nutzen zu verfolgen. Der perspektivische Aufbau einer Beziehungsarchitektur zu einer Kooperationsstruktur mit gemeinsamer Moral und kollektiver Rationalität, um beispielsweise Sozialkapital als Tourismus-Destination aufzubauen, spielte bei der Kommunikation keine bewusste Rolle, ebenso wenig freundschaftliche Kontakte.

Abbildung 58: Kommunikationsinhalte im Tourismus-Netzwerk Wintersportort

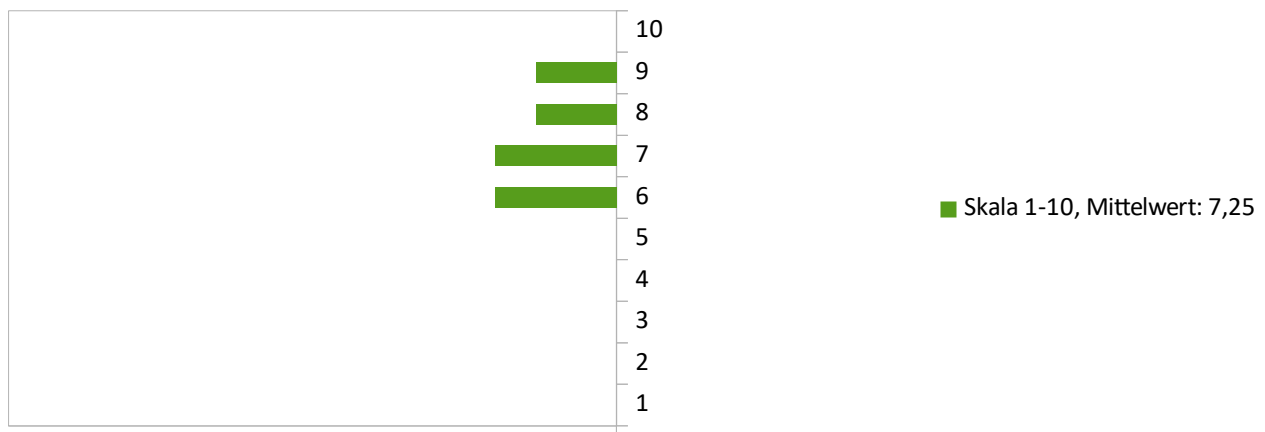


Was können die Gründe hierfür sein? Als Teil des Entscheidungskorridors kommt insbesondere dem Konkurrenzdenken im Tourismus eine besondere Bedeutung zu. Die meisten Unternehmen im Tourismus stehen mit hohen Bettenkapazitäten im Wettbewerb um die Übernachtungsgäste, müssen aber paradoxerweise am Standort als Netzwerk kooperieren. Die Teilnehmer sollten auf einer Skala von 1 bis 10 das wahrgenommene Konkurrenzdenken und -verhalten in *Wintersportort* bewerten. Von den Befragten wurde mit einem Mittelwert von 7,26 das jeweils wahrgenommene Konkurrenzverhalten innerhalb des Netzwerks hoch, aber dennoch mit abweichenden Ausprägungen eingeschätzt (*Abbildung 59*), die auf subjektive Erfahrungen mit konkreten Kooperations-Situationen zurückzuführen sein könnte. Die einzige deutliche Abweichung mit dem Wert 3 war ein Hotel, das zu Beginn der Befragung angab, sich nicht dem Tourismus-Netzwerk

zugehörig zu fühlen und aus dem Abseits nicht viel mitzubekommen. Im Interview entstand der Eindruck, dass dies keine bewusste Einstellung der Interviewten war, sondern dass die Akteurin im Netzwerk eher persönlich durch andere isoliert war.

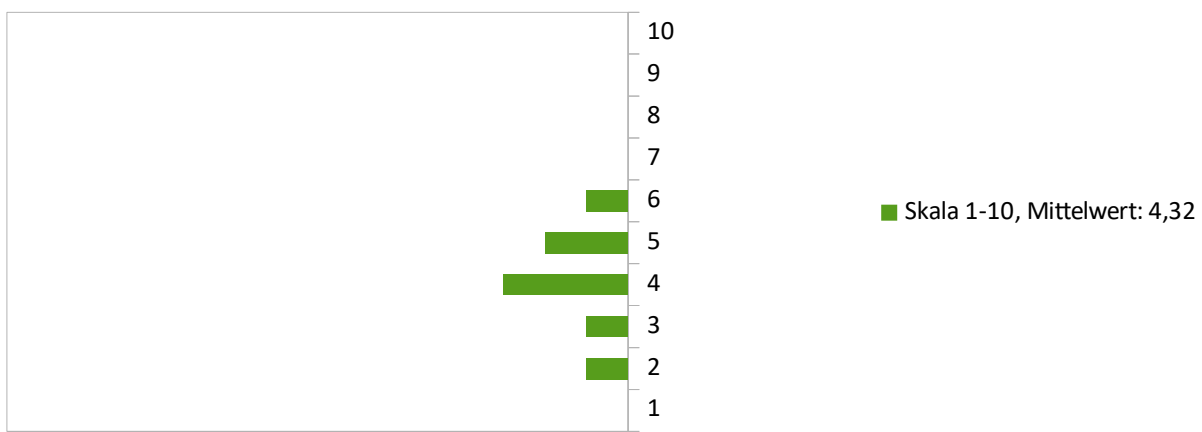
Die unterschiedliche Zusammensetzung der jeweiligen Ego-Netzwerke scheinen im Zusammenhang mit der Wahrnehmung des Konkurrenzverhaltens im Tourismus-Netzwerk zu stehen. Eine objektive Messgröße und Instanz, mit der sich die Wahrnehmungen des Wettbewerbs innerhalb des lokalen Netzwerks vergleichen lassen, gibt es nicht. Damit bleibt der Wettbewerb untereinander oder Hobbes „Jeder gegen jeden“ das Ergebnis zwischenmenschlicher Interaktionen und deren Interpretationen sowie deren Weiterverbreitung durch Kommunikation also *Stories*.

Abbildung 59: Wahrgenommene Konkurrenz innerhalb des Tourismus-Netzwerks Wintersportort



In der Gegenfrage sollten die Teilnehmer angeben, wie sie persönlich das Kooperationsverhalten in *Wintersportort* empfinden. Der Mittelwert von 4,32 hat hier wenig Aussagekraft (*Abbildung 60*). Insgesamt ist das Kooperationsverhalten aber unterdurchschnittlich eingeschätzt worden. Die Streuung der angegebenen Werte bei einer Skala von 1 bis 10 ist groß.

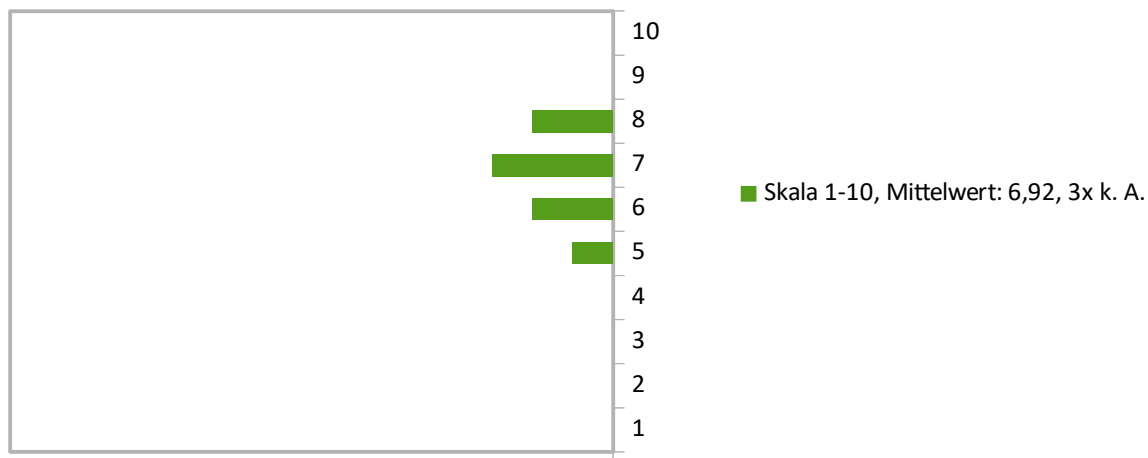
Abbildung 60: Wahrgenommenes Kooperationsverhalten innerhalb des Tourismus-Netzwerks Wintersportort



Eine eindeutige Tendenz ist nicht erkennbar. Von „keine Kooperation“ bis „völlige Kooperation“ sind alle Wahrnehmungen vertreten und zeigen damit, dass es nicht ein einziges Kooperationsnetzwerk gibt, sondern im Sinne der emotionalen Wahrnehmung unterschiedliche Kooperationsstrukturen existieren, die auch in Zusammenhang stehen mit konkreten Events und der eigenen Beteiligung beziehungsweise der persönlichen Erfahrung mit touristischen Ereignissen, die an späterer Stelle noch ausgewertet werden. Aus solchen einzelnen Kooperationsnetzwerken sind verschiedene Identitäten entstanden, daher ist die wahrgenommene Kooperationskultur besonders wichtig. Wieder weichen, wie schon in *Kurstadt* in Kapitel 4, die individuellen Rationalitäten von einer kollektiven Rationalität „jeder kooperiert mit jedem“ deutlich ab.

Ein Netzwerk ist, wenngleich es im Rahmen dieser Forschungsarbeit vereinfacht isoliert betrachtet wurde, trotz allem in einen größeren Kontext von Netzwerk-Strukturen eingebettet. Da jene Strukturen auch einen Einfluss auf das zu untersuchende Netzwerk haben können, wurden die Teilnehmer in den Interviews gebeten anzugeben, wie sie die Vernetzung des Tourismus-Netzwerks nach außen einschätzen. Die Konturen bzw. Verbindungen des Netzwerks nach außen gaben dabei jedoch kein eindeutiges Bild oder eine gemeinsame Tendenz ab (*Abbildung 61*). Drei Teilnehmer trauten sich die Einschätzung gar nicht zu, die anderen Wahrnehmungen variierten zwischen 5 und 10. Eine geringe Vernetzung nach außen wurde demnach überhaupt nicht wahrgenommen, was angesichts der Leuchtturm-Funktion von *Wintersportort* und der starken Bindung an Landesinstitutionen mit Sitz in der Landeshauptstadt nicht überraschend ist. Dies unterstützt Aussagen aus den Expertengesprächen, dass die meisten Tourismus-Akteure hauptsächlich mit ihrem eigenen Betrieb beschäftigt seien und Vernetzungsaktivitäten nach außen wenig Priorität hätten.

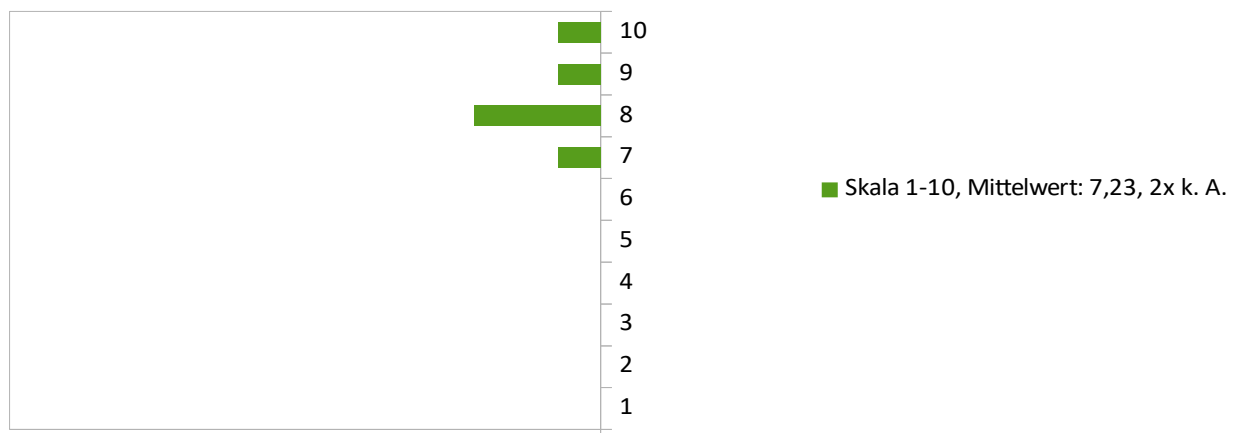
Abbildung 61: Wahrgenommene Vernetzung des Tourismus-Netzwerks nach außen



Ein gemeinsamer Konkurrent oder Gegner schweißt bekanntlich zusammen. Die wahrgenommene Konkurrenz anderer Tourismus-Destinationen auf *Wintersportort* ist als Entscheidungskorridor oder Impuls für Attribute sehr einflussreich. Doch auch hier streuten sich die Ergebnisse über Angaben zwischen 1 und 10 auf der Skala ohne erkennbare Schwerpunkte (Abbildung 62). Zwei Teilnehmer trauten sich die Einschätzung gar nicht zu, viele waren unsicher und zögerlich bei der Einschätzung. Jene, die sich mit Tourismuspolitik allgemein und nicht nur mit ihrem eigenen Betrieb beschäftigten, konnten hier schneller eine Einschätzung abgeben. Allgemein bestätigte sich aber auch hier wieder das o. g. Bild von Betrieben, die mit sich selbst und ihren alltäglichen, operativen Herausforderungen ausgelastet sind und viele Informationen oder Gelegenheiten von außerhalb ausblenden. Der Umstand, dass es hier keinen dominanten *Bürgermeister* wie in der analysierten *Kurstadt* aus Kapitel 4 gibt, scheint also auf den Informationsfluss, Wahrnehmungen und das Kooperationsverhalten keinen prägnanten Einfluss zu haben. Die Konkurrenz wird jedoch stärker wahrgenommen. Die Aktivitäten des Geschäftsführers der *Tourist-Info* konzentrieren sich in der Informationspolitik auf den Wettbewerb und passende Handlungsinitiativen, hieß es.

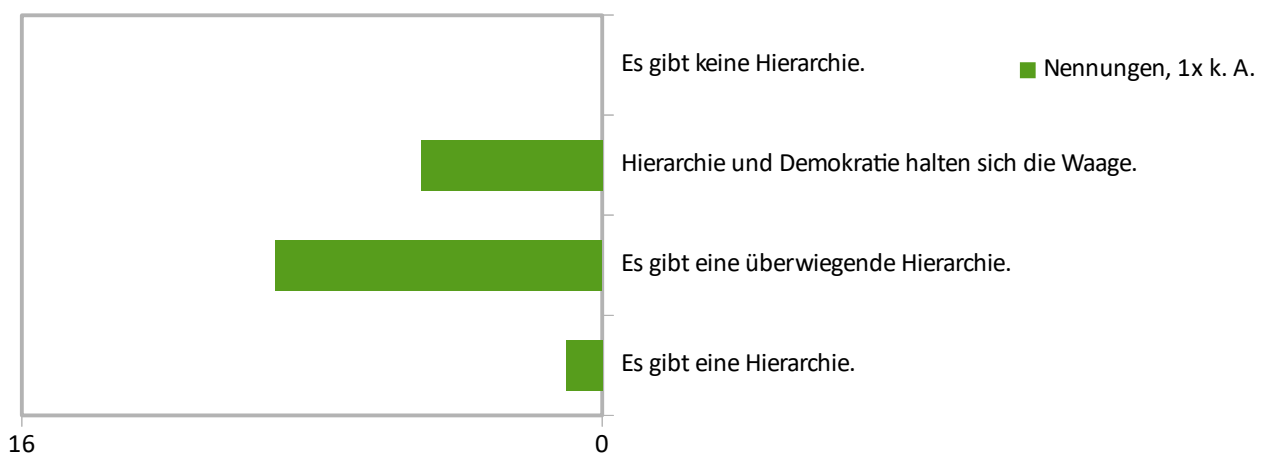
Zum Interaktions-Kontext, in dem die Akteure ihre Entscheidungen vorbereiten und treffen, sind auch die wahrgenommenen Möglichkeiten der Mitgestaltung und Teilhabe von Entwicklungen am Tourismusstandort ausschlaggebend. Diese Aspekte sind im Zusammenhang mit den gewünschten Strukturen zu betrachten, die zuvor in diesem Kapitel ausgewertet wurden.

Abbildung 62: Wahrgenommene Konkurrenz von außen auf das Tourismus-Netzwerk Wintersportort



Die Teilnehmer wurden zunächst danach gefragt, inwiefern sie hierarchische Strukturen im Netzwerk des Tourismusstandorts wahrnehmen (*Abbildung 63*) und in einer Kontrollfrage, wie demokratisch es ihrer Einschätzung nach in *Wintersportort* zugeht (*Abbildung 64*). Die Akteure empfanden in der Summe eine Tendenz zu hierarchischen Strukturen, die sich in der Kontrollfrage aber wieder etwas in Richtung eines ausgeglichenen Verhältnisses zwischen Hierarchie und Beteiligung einpendelte. Im Gespräch entstand oft der Eindruck, mit der Einrichtung der *Wintersportort Tourismus GmbH* und anderen kommunalen oder staatlichen Tochtergesellschaften sei von Amtswegen zwar eine Hierarchie vorgegeben, gleichzeitig sind Strukturen aber für demokratische Beteiligung offen.

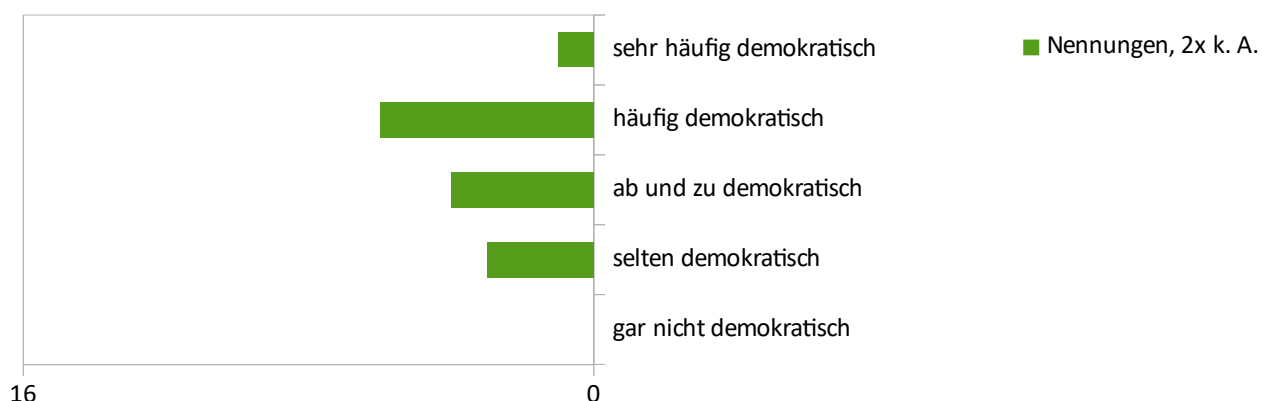
Abbildung 63: Wahrnehmungen hierarchischer Strukturen im Tourismus-Netzwerk Wintersportort



Zudem sind vor allem die Touristiker in Wintersportort bereits seit der ehemaligen DDR durchweg daran gewöhnt, als Standort politisch von außen reguliert und versorgt zu werden. Eigeninitiative

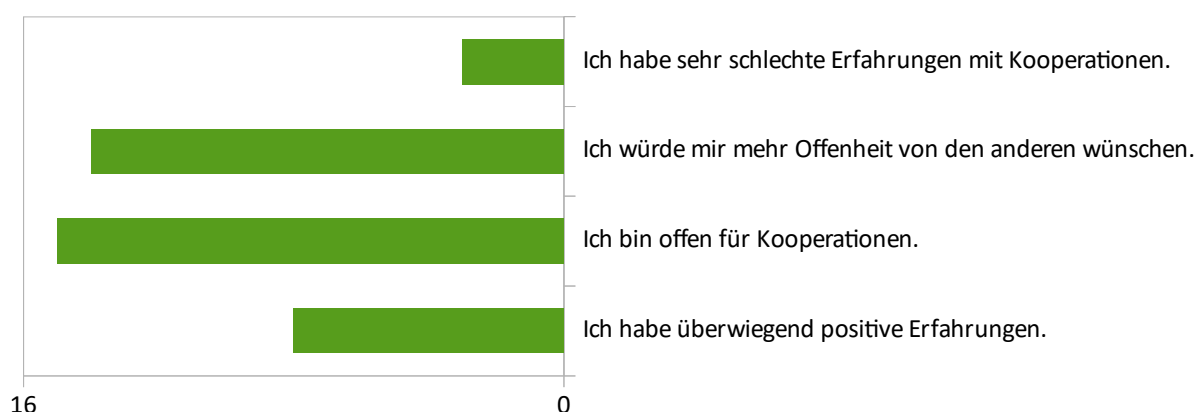
neben den vielen staatlichen Akteuren ist mühsam und untypisch. Die Wahrnehmung von demokratischen Entscheidungsprozessen steht in dem Tourismus-Netzwerk eng in Zusammenhang mit der Beteiligung an touristisch relevanten Entscheidungen. Diese werden teilweise im Stadtrat getroffen, wo sie mehr Mitwirkungsmöglichkeiten haben, aber zunehmend auch auf Landesebenen, wo die Partizipationsmöglichkeiten geringer sind.

Abbildung 64: Wahrnehmungen demokratischer Strukturen im Tourismus-Netzwerk Wintersportort



Ferner muss speziell für *Wintersportort* in Betracht gezogen werden, dass die Kommune mit gerade 1. 600 Einwohnern sehr klein ist und nur eine kleine Verwaltung vor Ort hat. Die vergleichsweise vielen touristischen Einrichtungen und jene des Leistungssports werden daher oft von größeren Verwaltungsapparaten gesteuert wie beispielsweise der Bundeswehr, dem Landessportbund und weiteren. Andererseits haben vor allem jene Hotels, die größeren Ketten angehören, weniger Interesse an einer Entscheidungs-Beteiligung in *Wintersportort*. Vor allem mit Blick auf Whites „ties and stories“ (White 2008: 20-29) sind bisherige Erfahrungen und Einstellungen zu Kooperationen, die in einem kleinen Ort wie *Wintersportort* eine andere Verweildauer haben, sehr aufschlussreich. Bei dieser Frage waren mehrere Antworten möglich.

Abbildung 65: Erfahrungen mit Kooperationen im Tourismus-Netzwerk Wintersportort

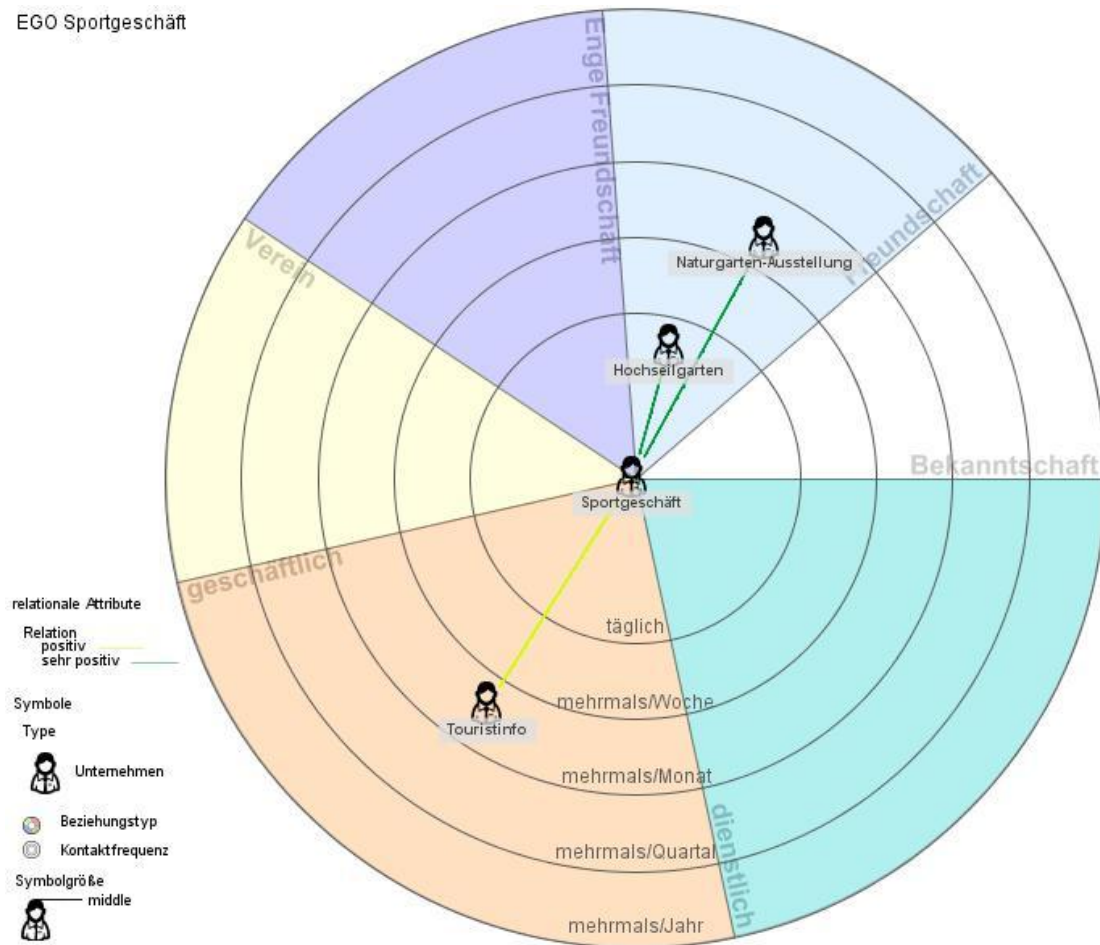


Dabei zeichneten sich vor allem zwei sehr eindeutige Tendenzen ab, die nebeneinander betrachtet beinahe etwas auffällig wirken (*Abbildung 65*). Zum einen gaben fast alle Befragten – mit Ausnahme des Hotels, das sich dem Netzwerk nicht zugehörig fühlt – an, offen für Kooperationen zu sein. Zum anderen gaben fast alle an, sie würden sich mehr Offenheit für Kooperationen bei den anderen wünschen. Das entspricht auch den freien Definitionen von Netzwerk, die die Teilnehmer zuvor angaben. Insgesamt waren die Erfahrungen bisher eher positiv und damit ein Grundvertrauen in die Beziehungsarchitektur des Tourismusstandorts gegeben.

Wenn Bedürfnisse nach Offenheit für mehr Kooperationen so ausgeprägt sind, wie zeigt sich dies in der Betrachtung der Ego-Netzwerke? In den folgenden Abbildungen sind die Ego-Netzwerke aus den Befragungen einzelner Akteure zu sehen. Dabei werden nur Alteri angezeigt, die von den Befragten am Anfang der Interviews tatsächlich beim Namensgenerator genannt wurden. Es reichte demnach nicht, wenn einer der Alteri in einem der Interviews angab, eine Verbindung zu dem Ego zu pflegen. *Abbildung 66* zeigt beispielsweise das lokale *Sportgeschäft*, das auch Winter- und Sommersportgeräte an Übernachtungsgäste in *Wintersportort* als touristische Dienstleistung verleiht. Obwohl der befragte Inhaber des *Sportgeschäfts* im Interview zu touristischen Belangen nur drei Alteri nannte, wurde er häufiger von anderen Alteri in Befragungen genannt. Zu Kooperationen in *Wintersportort* und Offenheit anderer äußerte er sich enttäuscht. Dabei kennt er viele Menschen in der Kommune aufgrund seiner persönlichen Neigung zum Wintersport, die er auch mit seiner Ehefrau und Mitbesitzerin des Geschäfts teilt.

Abbildung 66: Ego-Netzwerkkarte Sportgeschäft Wintersportort, eigene Darstellung mit VennMaker

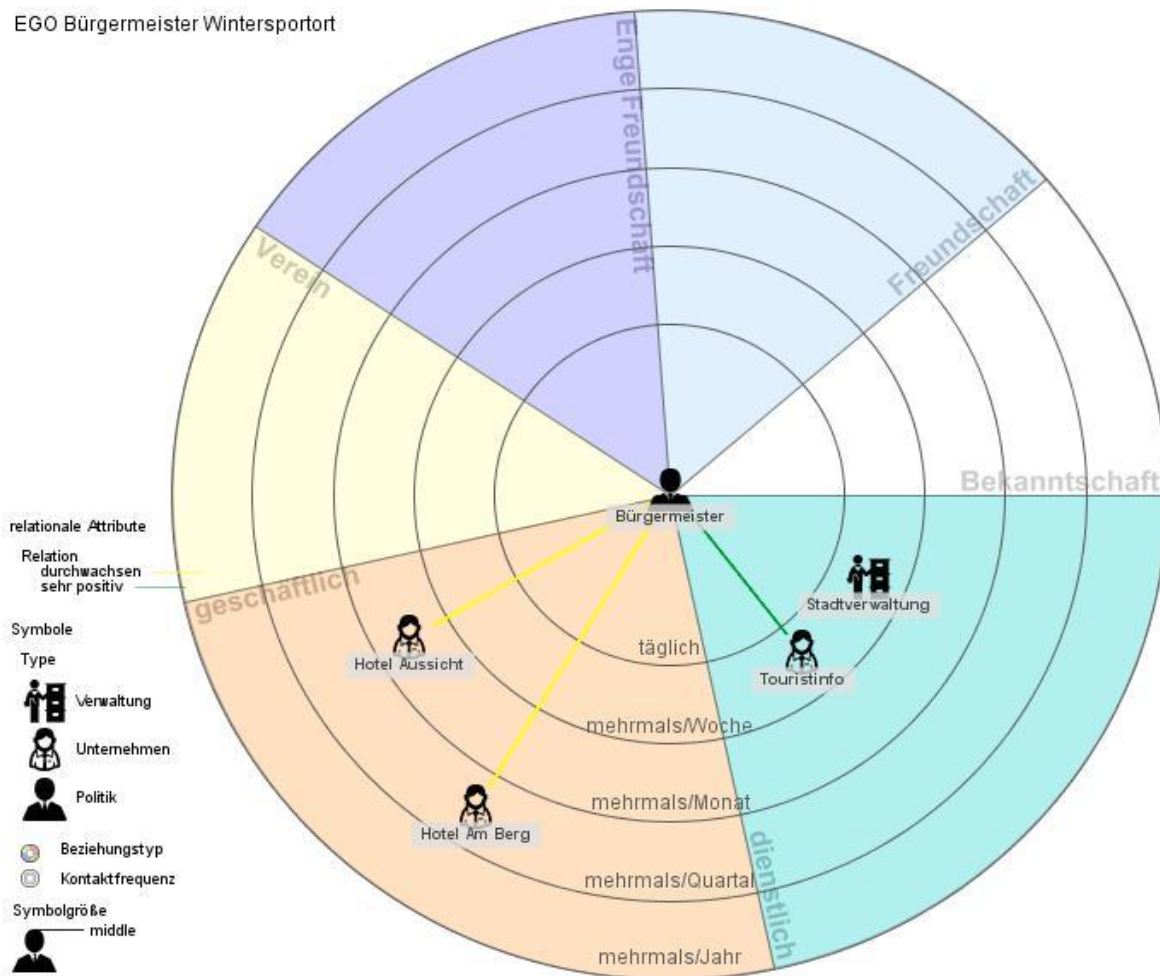
EGO Sportgeschäft



Auch der *Bürgermeister*, der selbst Inhaber einer Pension ist, gab ebenfalls nur wenige Alteri im Tourismus-Netzwerk an, wie *Abbildung 67* zeigt. Zu den beiden größten Hotels des Orts pflegt er zwar Beziehungen, bezeichnete diese jedoch als „durchwachsen“. Die Stadtverwaltung, die ihm formal unterstellt ist, spielte ebenso wenig eine Rolle, wie mögliche Alteri im Wintersport, insbesondere der Wintersportanlagen, die zur Zeit der Befragung umstrukturiert wurden. Einige Monate nach dem Interview wurden auch die personellen Umstrukturierungen infolge der genannten Fördermittel und Bedingungen des Bundeslands bekannt. Dadurch wurde der *Bürgermeister* gemäß der Befragung eine zentralere Figur im Tourismus von *Wintersportort*. Die sehr unterschiedlichen Ego-Netzwerke können bei einem Rollentausch einen erheblichen Einfluss auf die Beziehungsarchitektur in *Wintersportort* nehmen. Zudem entstehen strukturelle Löcher in der Beziehungsarchitektur. Zum Zeitpunkt der Befragung lagen zudem die meisten Kompetenzen beim damals noch amtierenden Geschäftsführer der *Tourismus GmbH/Tourist-Info*. Das Verhältnis zu diesem und seinem Team bezeichnete der *Bürgermeister* als sehr positiv und konstruktiv, die delegierten Aufgaben und damit verbundene Erwartungen wurden sehr zufriedenstellend erfüllt.

Abbildung 67: Ego-Netzwerkkarte Bürgermeister Wintersportort, eigene Darstellung mit VennMaker

EGO Bürgermeister Wintersportort



Neben der Tatsache, dass es im Netzwerk keine Freundschaften zwischen den Akteuren gab, fiel zudem auf, wie gering die Kontakte zwischen den touristischen Betrieben der kleinen Kommune waren. Exemplarisch soll an dieser Stelle die Ego-Netzwerkkarte des größten *Hotels Aussicht* gezeigt werden. Das Hotel mit einer Kapazität von über 500 Betten gehört zu einer Kette und hatte zum Zeitpunkt der Befragung einen neuen Direktor, der seit wenigen Monaten seine Arbeit aufgenommen hatte. Der Direktor zuvor, erklärte sein Nachfolger, habe als zugezogener Einwohner versucht, sich zu integrieren sowie zu engagieren und dabei schlechte Erfahrungen gemacht. Das Hotel pflege daher zunehmend die Politik, eigenständiger und unabhängiger von anderen zu handeln, da man daran gemessen werde, die hohe Bettenkapazität auszulasten. Dies sei in der Konsequenz die Firmenpolitik, die von der Dachorganisation so gewünscht ist. Dies zeigt sich auch im Ego-Netzwerk in *Abbildung 68*. Die Kontakte beschränken sich auf das Notwendige. Mit dem *Sporthotel* habe das befragte Hotel gelegentlich zu tun, weil man bei großen Wintersportveranstaltungen Koordinierungen zu Unterbringungen abspreche.

EGO Hotel Aussicht

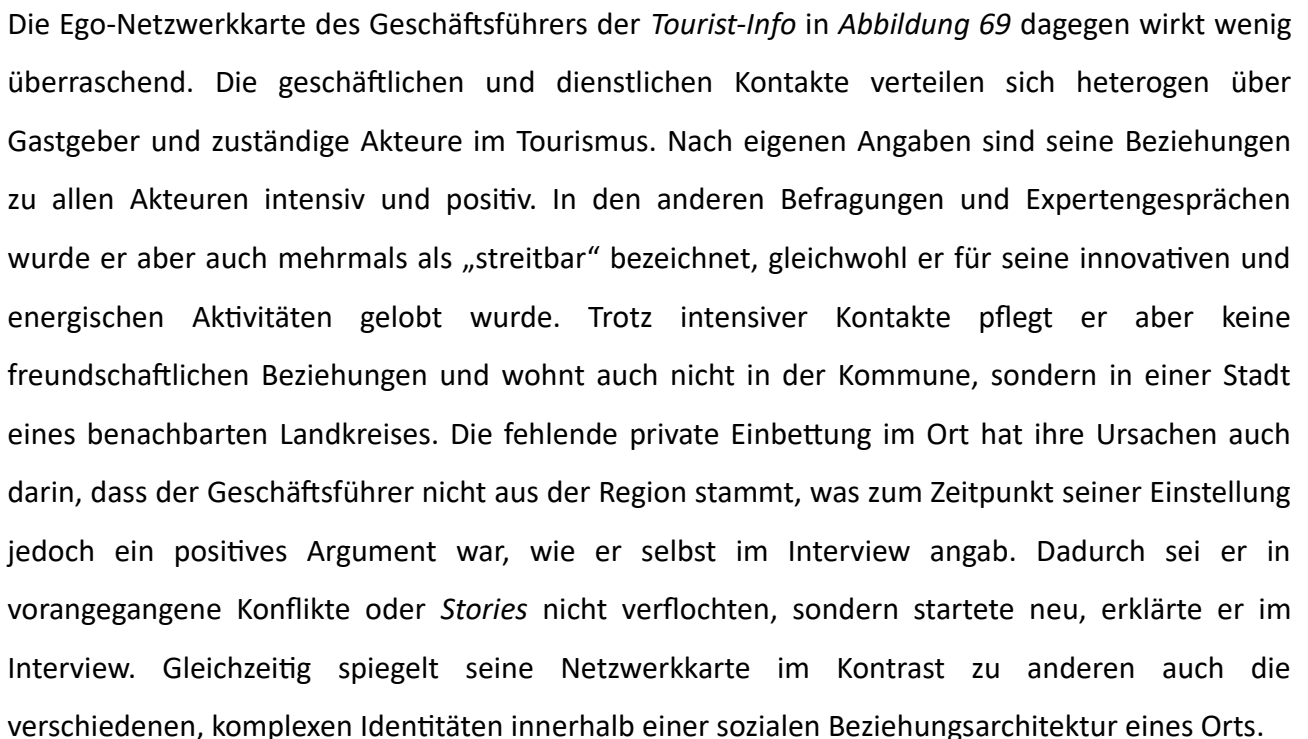
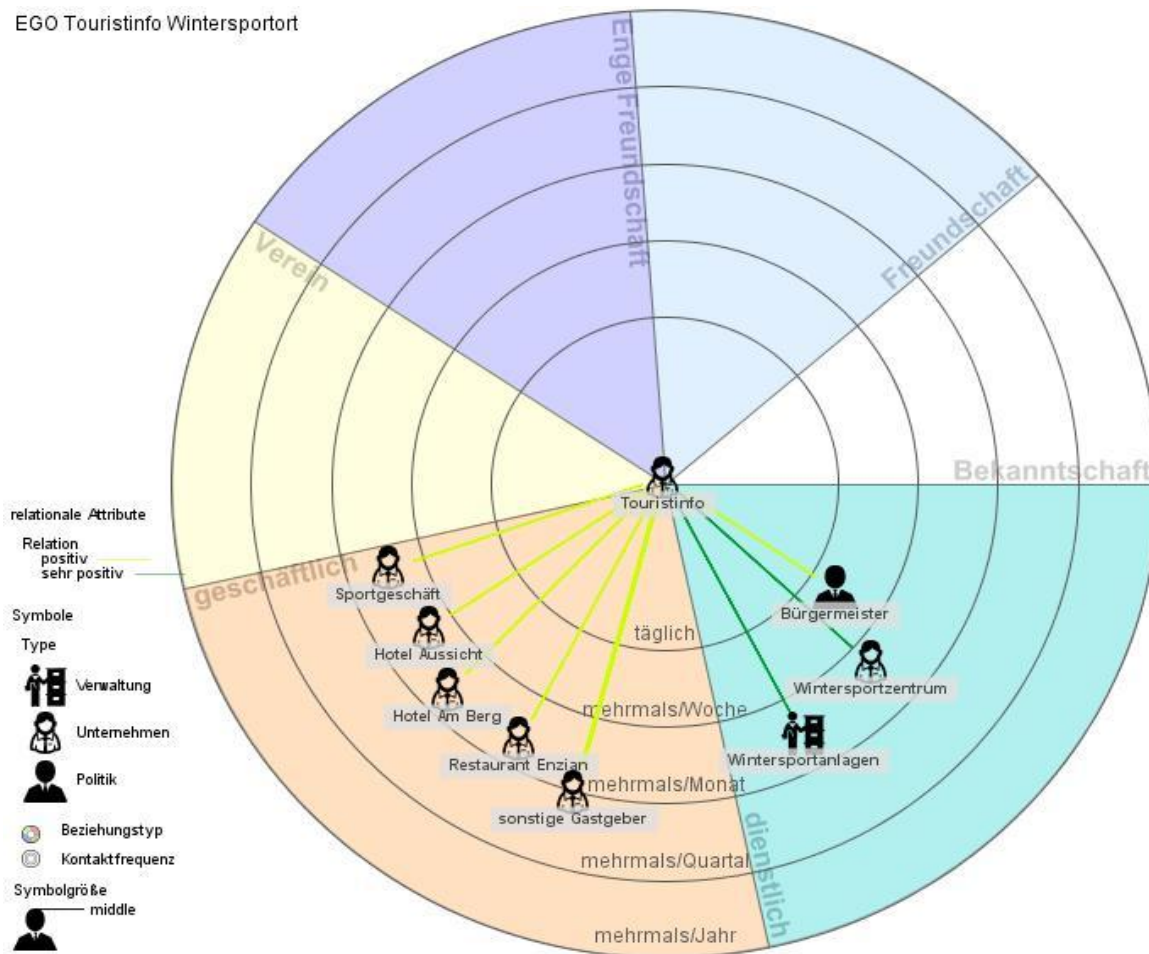


Abbildung 69: Ego-Netzwerkkarte Geschäftsführer Tourist-Info, eigene Darstellung mit VennMaker

EGO Touristinfo Wintersportort



Nicht nur die verschiedenen Ego-Netzwerke innerhalb des untersuchten Tourismus-Netzwerks, sondern auch die damit verbundenen *Stories* und Einstellungen sind sehr vielfältig. Da es schwierig ist, ein solches soziales Netzwerk sowie das Wie und Warum der Netzwerkveränderungen zu objektivieren, wurde für diese Fallstudien zum besseren Verständnis als Ergänzung eine teilnehmende Beobachtung durchgeführt, deren Ergebnisse im folgenden Kapitel vorgestellt und diskutiert werden.

6. Teilnehmende Beobachtung als Ergänzung zu den Fallstudien

Nach Abschluss der Erhebungen in den beiden Tourismus-Destinationen wurden die Ergebnisse zunächst ausgewertet und daraus der Entschluss gefasst, die teilnehmende Beobachtung als Aktionsforschung in das Forschungsprojekt als ergänzende Komponente nachträglich zu integrieren. Die dadurch gewonnenen Daten sind daher gesondert zu betrachten.

Nachfolgend werden das Vorgehen, die Zielstellung, die Erfahrungen und *Stories* vorgestellt. Zusätzliche Expertengespräche ergänzen das Material. Die Resultate dienen lediglich dem weiteren Verständnis der zuvor erhobenen Daten.

6.1. Bedingungen und Beobachtungen

Beobachtungen aus Akteurs-Perspektive

Um die vielen Identitäten und Bestrebungen nach sozialer Kontrolle sowie deren Wirken auf die Entstehung und die Veränderungen einer sozialen Kooperationsstruktur im Tourismus zu verstehen, wurde die Perspektive eines neuen Akteurs im Tourismus des untersuchten Bundeslandes eingenommen. Der Versuchsaufbau hierzu wurde ausführlich in Kapitel 2 beschrieben. Der Untersuchungsgegenstand besteht aus fünf Teilregionen entlang des *Kammwegs* im *Regionalwald*, die auch direkt oder indirekt an die beiden untersuchten Tourismusstandorte anschließen oder dazugehören. Durch das gemeinsame Projekt, das Teil des Versuchs ist, sollten Kooperationen angefragt werden, die durch einen gerechten Input aller Tourismus-Akteure in den Teilregionen zu einer gemeinsamen, größeren Wohlfahrt für die Gesamtregion des *Regionalwalds* am Kammweg führen sollten. Ziel der Aktion im Feld war es dabei vor allem, die zum Teil widersprüchlichen Aussagen zur Kooperationsbereitschaft im Tourismus des Bundeslands aus einer anderen Perspektive zu prüfen.

Die Ergebnisse aus der Beobachtung sind sehr überraschend ausgefallen, bestätigen aber die Aussagen der Akteure aus den Expertengesprächen. Zielstellung des Versuchs war es, die Anatomie von Initiative und Kooperationen aus der Akteurs-Perspektive aufzuzeichnen. Da in den Expertengesprächen in mehreren Destinationen als Hauptgrund für die geringe Dichte in Kooperations- und Freundschaftsnetzwerken mehrfach „negative Erfahrungen mit Versuchen von Initiativen“ genannt wurde, sollte dies in diesem Feld-Projekt weiter untersucht werden. Die

Ursachen für Kooperations-Blockaden in den Netzwerken waren laut Aussagen der Interviewten entweder der „Sozialneid untereinander“⁷⁵ oder exogene Einflüsse der umgebenden Strukturen auf Landesebene – und damit zwei sehr verschiedene Ursachen. Das Experiment versetzte daher einen Probanden in die typische Ausgangsposition eines Tourismus-Akteurs, der eine Initiative starten und hierfür Kooperationen aufbauen wollte.

Während die Bereitschaft zu Kooperationen in einigen Teilregionen, die für geringe Kooperationsbereitschaft untereinander in den Expertengesprächen bekannt waren, eher hoch ausfiel, zeigten einige Teilregionen gar kein Interesse. Zudem fiel durch die Aktion auf, dass es bei den wirtschaftspolitischen Förderinstrumenten, die Kooperationen in der Tourismuswirtschaft des Bundeslands stimulieren und unterstützen sollen, erhebliche Blockaden und Schwierigkeiten gab. Dies bestätigt Aussagen aus den Expertengesprächen, dass Initiativen, die von Akteuren in Tourismus-Netzwerken des Bundeslands ausgingen, zu wenig Resonanz und Unterstützung erhielten und dies zu einer lethargischen Grundhaltung führe. Das wiederum verdeutlicht die unterschiedlichen Rationalitäten, denen Entscheidungen von individuellen Handlungen, Kooperationen oder Blockaden zugrunde liegen können. Zugleich traten aber auch verschiedene Identitäten und Rollenmuster zutage, die verbunden waren mit bestimmten Ämtern, Zugehörigkeiten zu Parteien, Ministerien oder schlechten bzw. guten Erfahrungen, also *Stories* (White 2008: 20 ff.), die ebenso entscheidungsrelevante Emotionen auslösen, wie eingangs das beschriebene Beispiel des Kutschunternehmers.

Es schwingen viele Einflüsse mit, wenn sich Akteure bei Impulsen in den untersuchten Tourismusregionen aktiv beteiligen oder nach Kooperationen gefragt werden. Neben dieser Ebene des Individuums sind auch auf struktureller Ebene des Netzwerks interessante Beobachtungen festzustellen. So entstanden durch das Vorhaben dort, wo es Burts *strukturelle Löcher* (1992) gab, neue Verbindungen innerhalb von Netzwerken und zwischen Netzwerken. Die Bitte um Unterstützung war oft ein wichtiger Impuls für das Knüpfen dieser neuer Beziehungen im Tourismus-Netzwerk. Gleichzeitig teilten diese neuen Interaktionspartner aus der Tourismusbranche in Gesprächen weitere, interessante Erfahrungen und *Stories*, die das Kooperationsverhalten und ihren Handlungskontext besser verstehen lassen. Dabei spielte Vertrauen eine besondere Rolle. Die Tatsache, bisher im Tourismus keine Vorgeschichte zu haben, erwies sich als Vorteil. Ebenso begrüßt wurde die Tatsache, als Referenz in Eigeninitiative und

75 Der Begriff Sozialneid meint, man gönne sich entweder gegenseitig nicht den wirtschaftlichen Erfolg oder Status-Symbole wie ein moderneres Haus bzw. ein größeres Fahrzeug.

gemeinnützig mit einem Tourismusfilm der *TG* und deren bisherigen Maßnahmen erfolgreich eine Alternative entgegensetzen. Manche erhofften sich durch eine Unterstützung der Initiative eine grundsätzliche Veränderung des Kräfteverhältnisses im Tourismus des Bundeslands. Das Vertrauen hatte demnach mehrere mögliche Gründe und war entscheidend für soziale Überbrückungs-Aktivitäten oder mit anderen Worten: *Networking*. Die Gespräche aus der Aktionsforschung mit anderen Akteuren und Beobachtern im Tourismus des Bundeslandes wurden deshalb zu den vorangegangenen Expertengesprächen als Supplement in die Untersuchung und deren Publikation aufgenommen, ohne Storytelling als Methode den Ergebnissen der qualitativen Erhebungen gleichsetzen zu wollen.

Die wichtigsten Erkenntnisse sollen zunächst kurz zusammengefasst und später genauer ausgewertet und diskutiert werden. So fehlte es laut diesen zusätzlichen Expertengesprächen in den fünf untersuchten Teilregionen des Bundeslands oft an Interesse für Kooperationen aus Mangel an

- (1) Bewusstsein für Vorteile durch Kooperationen,
- (2) Kenntnis touristischer Entwicklungen außerhalb (Benchmarking),
- (3) Unternehmergeist,
- (4) Wunsch nach Veränderung,
- (5) Glauben, Unterstützung von anderen Unternehmen oder Institutionen zu erhalten,
- (6) gemeinsamer Identität als Tourismusstandort.

Die Einschätzungen, was die Ursachen des mangelhaften Kooperationsverhaltens sein könnten, gehen weit auseinander und widersprechen sich teilweise. Als Destination wurde zudem meistens nur die eigene Region oder Kommune betrachtet. Größere Zusammenhänge wie der *Regionalwald* oder das Bundesland wurden meistens als geopolitische Begriffe interpretiert, nicht aber als gemeinsame Identität unter einem Marketingbegriff, der den Gästen gegenüber kommuniziert wird. In den Gesprächen wurde sehr häufig über die *TG* und das zuständige Referat im Wirtschaftsministerium geklagt; jeder hatte dabei seine eigene *Story* als Begründung.

Ein Bewusstsein, dass Tourismus ein Markt ist, in dem die Akteure selbst für ihren unternehmerischen Erfolg verantwortlich sind, fehlte dagegen oft. Der Tourismus wirkte für viele Gesprächspartner wie eine staatliche Aufgabe. Dabei wurde das mit staatlichen Mitteln geförderte Monopol der jeweiligen Tourismus-Gesellschaften akzeptiert und nie eine Marköffnung für weitere Unternehmen verlangt. Das Vorhandensein verlässlicher Strukturen staatlicher Organisationen war den meisten Befragten sogar wichtig für die Zuverlässigkeit oder

Legitimierung. Die Teilnahme am vorgeschlagenen Vermarktungskonzept im Projekt der Aktionsforschung dieser Arbeit schien oft auch davon abhängig gewesen zu sein, ob die TG ebenfalls teilnimmt. Offensichtlich schafft eine solche Institution – ähnlich wie staatliche Strukturen – trotz aller Kritik ein Grundvertrauen und Legitimation für ein Handeln. Dafür gab es gute Gründe. Das Bundesland und der Regionalverbund *Regionalwald* haben sichtbar viel in das touristische Inventar wie Beschilderungen, Wanderwege, Schutzhütten oder Thermen investiert. Diese wirtschaftspolitischen Aufgaben gehören zu den Maßnahmen der Wirtschafts- und Infrastrukturentwicklung, insbesondere im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe Ost.⁷⁶ Vermarktung und Absatz als Dienstleistung sind aber nicht zwingend Aufgabe von Kommunen und Land, da Tourismus schließlich eine freiwillige Aufgabe ist. Darüber aber herrschte weitestgehend Unkenntnis, die sodann zu hohen Erwartungshaltungen und fehlender Eigeninitiative führte.

In den meisten Teilregionen waren es stets nur einzelne, dafür sehr aktive und fortschrittliche Unternehmer, die vor Ort mit ihren Ideen und Ehrgeiz oft allein dastanden. Sie vernetzten sich aber auch nicht überregional mit anderen Aktiven. Erst, wenn sich offizielle Institutionen oder Personen mit Prestige einer Idee anschlossen, schienen auch andere „nachzuziehen“, als verlangten sie eine soziale Ordnung oder institutionelles Vertrauen; als gäbe es keine Moral und Tugend ohne staatliche Beteiligung. Der Aufbau und die Aktivierung von Netzwerkbeziehungen zur Nutzung von Vorteilen durch Kooperationen erwies sich insgesamt als sehr zeitintensiv (Beziehungskosten), unrentabel und nicht befriedigend. Desinteresse, ausbleibende Wertschätzung von Initiative und Widerstand waren die Reaktionen. Daneben kam es zu nur wenigen hilfreichen Netzwerkentwicklungen. Die Beziehungs- und Transaktionskosten wären in diesem Experiment enorm hoch gewesen. Das gegenseitige Annähern zu einer gelingenden, von gegenseitigem Vertrauen getragenen Kooperation ist jeweils für sich auch eine Frage der Zeit.

Die Kampagne „Kelly rollt den *Kammwanderweg*“ wurde drei Wochen vor dem geplanten Termin abgesagt. Der Finanzierungsanteil durch die Kommunen und deren aktivierten Netzwerke in der lokalen Wirtschaft wäre gedeckt gewesen. Der fehlende Betrag seitens des Landes oder der TG war letztendlich ausschlaggebend dafür, dass das Projekt nicht umgesetzt werden konnte. In diesem Fall fehlte es nicht an der Kooperationsbereitschaft auf regionaler Ebene, sondern auf Landesebene, weil trotz Aufforderung zur Initiative und Einladung zur Kooperation keine

⁷⁶Zentrales Instrument der nationalen Regionalpolitik in Deutschland ist die Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GRW). Seit 1969 nimmt der Bund im Rahmen der GRW seine Mitverantwortung für eine ausgewogene regionale Entwicklung in Deutschland wahr. Die Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern in der GRW ist verfassungsrechtlich in Art. 91a Grundgesetz geregelt und im Gesetz über die GRW konkretisiert. Die GRW ist jedoch mehr als ein Förderinstrument. Sie ist für die deutsche Regionalpolitik zugleich Strategie-, Ordnungs- und Koordinierungsrahmen.

Unterstützung erfolgte. Überraschend waren dagegen im Resümee die verhältnismäßig vielen positiven Reaktionen auf die Initiative und Unterstützungs-Anfragen in den Regionen.

Beobachtungen zur formalen Netzwerkebene

In den Regionen entlang des 170 Kilometer langen Höhenwanderwegs *Kammwanderweg* waren verschiedene Landkreise und deren *Tourist-Infos*, Fremdenverkehrsämter oder ehrenamtliche Mitglieder der Gemeinde zuständig. Die formalen Strukturen unterschieden sich lokal enorm, obwohl die Rahmenbedingungen identisch waren. Da Tourismus eine freiwillige Aufgabe von Kommunen und Land war, gab es hier auch keine Vorgaben und die jeweiligen Kommunen entschieden selbst, wie sie Entscheidungsgewalten, Koordination und Ressourcen verteilten.

Parallel gab es mehrere Vereine, die in den einzelnen Regionen im Tourismus mitwirkten. Diese Kleinstaaterei sollte nach dem Willen des Wirtschaftsministeriums des Bundeslandes durch ein gemeinsames Tourismuskonzept sowie eine Neuordnung von Förderinstrumenten ausgedünnt werden. Erzwungene Kooperationen durch Konzepte und Fördermittel stellten sich in der Praxis aber, wie bereits die Expertengespräche verdeutlichten, als sehr schwierig heraus, da Kommunikation und Koordination lokal nicht immer auf der Sach- oder Arbeitsebene verliefen, sondern teilweise emotional und historisch gefestigt durch *Stories* alte Handlungs- und Blockade-Muster in Identitäten fortgesetzt wurden.

Die teilnehmende Beobachtung prüfte diese Vorurteile aus Sicht eines neuen Tourismus-Akteurs und fand hierfür Bestätigung: Zur formalen Ebene im Landestourismus gehört auch das Referat Tourismus im Wirtschaftsministerium. Als Aufsichtsgremium fungiert der Landtag. Im Projekt wurden die formalen Wege eingehalten. Der Wirtschaftsminister hatte auf Veranstaltungen junge Unternehmer und Tourismus-Akteure aufgefordert, die formalen Strukturen zur Realisierung eines Handlungskonzeptes in Anspruch zu nehmen. Hierfür wurden auch eigene Förderinstrumente und damit Mittel zur Verfügung gestellt. Nachdem die *TG* als zuständige Tochtergesellschaft keine Unterstützung oder Vermittlung bot, aktivierte das Organisationsteam des Aktionsforschungs-Projekts die nächsthöhere Instanz: das Referat für Tourismus. Hier wurden die neuen Tourismus-Akteure ohne Hilfestellung oder Vermittlungsleistungen abgewiesen. Als Kontrollgremium oder Aufsicht konnten trotz umfangreicher Beschwerde weder die Bürgerbeauftragte noch der Petitionsausschuss des Landtags oder der zuständige Minister selbst Hilfestellung bieten bzw. die Prozess-Fehler korrigieren. Jeder der Institutionen verfuhr gleich: Die *TG* wurde um eine Stellungnahme gebeten, die dann Grundlage der jeweiligen Antwort war. Die Anfragen bzw.

Angebote seien nicht „konkret genug“ gewesen. Damit endete die Kommunikation. Alle diese genannten hierarchischen Strukturen werden von den Akteuren als formale und zuständige Handlungsorientierungen wahrgenommen. Jene Netzwerke, die sich daneben informell gebildet haben, wie beispielsweise Tourismusvereine oder Unternehmensallianzen, entstanden aus Unzufriedenheit gegenüber den formalen, versagenden Strukturen und empfanden die formalen Strukturen als geschlossenes Netzwerk, in dem sie weder Anschluss noch Vermittlung oder Hilfestellung bekamen. Gleichzeitig machte es das im Prinzip wirtschaftspolitisch gewollte und geförderte Monopol der *TG* unmöglich, eine andere formale Struktur im Tourismus zu entwickeln, obwohl diese Branche ein Markt ohne Marktversagen und die Notwendigkeit staatlicher Eingriffe in dieser Art ist. So musste auch die *Incoming-Reiseagentur* in der untersuchten *Kurstadt* in Kapitel 4 ihren Betrieb aufgeben. Als die *TG* in den 1990er Jahren gegründet wurde, sollte die Finanzierung durch den Freistaat eine Anschubfinanzierung sein, bis die *TG* aus Eigenmitteln durch die Vermittlungsprovisionen von 10 Prozent sich selbst finanzieren konnte. Bis dato wurde diese staatliche Subventionierung aber nie zurückgebaut, sondern sogar ausgebaut, wie die Tourismuskonzeption 2015 zeigte.⁷⁷ Die Entwicklung eines Marktes ist damit blockiert gewesen.

Daraus erklärt sich auch die Resignation vieler Initiativen aus Akteurssicht, wie sich auch in den Expertengesprächen mehrfach bestätigt hatte. Das Vertrauen in diese Strukturen war sehr gering, daher wurde eine Risikobereitschaft oder eine Aktivierung von Netzwerkverbindungen von Anfang an aussichtslos aus Perspektive von Unternehmungen. Alternativen gab es auf formalen Wegen nicht. Gleichwohl – ob auf Landesebene oder in lokalen Tourismus-Netzwerken – vermittelte die Beteiligung offizieller, formaler Strukturen bzw. deren Akteure Vertrauen und erleichterte den Aufbau die Aktivierung weiterer, informeller Kontakte. In einigen informellen Kreisen galt die kritische Einstellung gegenüber den formalen Strukturen von *TG* und dem Wirtschaftsministerium als eine Art Brücke und Vertrauensvorschuss, um ein informelles Netzwerk aufzubauen oder sich diesem anschließen zu können. Das Vertrauen und die Neugier, Kontakte zu knüpfen, waren zwischen Tourismusunternehmen sehr gering. Eine Homophilie von Betrieben war nicht zu beobachten. Fehlende finanzielle Ressourcen der Gemeinden einerseits und der Wunsch nach positiver Veränderung andererseits trieben dennoch einige Akteure an einen Tisch für die Planung des Vorhabens. Vorher hatten diese trotz geografischer Nähe kein Interesse an der Vernetzung ihrer Ressourcen. Das ist zum Beispiel im Ort *Erholungsberg* zu beobachten gewesen. Im *Kammwanderweg*-Hotel, das zum örtlichen Badehaus gehört, saßen beim Vorstellungstreffen des

77 S. Anhang.

Projekts Akteure nach eigenen Angaben erstmals gemeinsam an einem Tisch und überlegten, wie sie die Kampagne für sich gemeinsam nutzbar machen könnten bzw. woher sie die Mittel beschaffen könnten. Aus diesen Initiativen ist später eine Hausmesse für den Tourismus geworden, bei der Tourismus-Akteure sich und ihre Angebote besser kennenlernten. Der *Gatekeeper* (Gould/Fernandez 1989: 93), der sich damals aus der Gruppe herauskristallisiert hat, übernahm im Gemeinderat aktiv die Entwicklung und Umsetzung touristischer Handlungskonzepte und wurde auch unter anderen Betrieben und Akteuren akzeptiert. Hierfür musste er informelle Wege gehen, persönlich Kontakte aufbauen und pflegen sowie Abneigungen aufgrund von *Stories* und Identitäten abbauen. Er begann einen touristischen Stammtisch zu organisieren, der regelmäßig von Betrieb zu Betrieb wechselte, um die Akteure vor Ort mitzunehmen und gegenseitig Kontakte aufzubauen, indem alle Akteure in jedem Betrieb zu Besuch waren. Das Vorgehen des Geschäftsführers der *Tourismus GmbH* im benachbarten *Wintersportort* nahm er sich zum Vorbild. Trotz derselben Branche und geografischer Nähe untereinander war das bis dato keine Selbstverständlichkeit.

Erhebliche Unterschiede gab es auch zwischen den Generationen. Während ältere Tourismus-Akteure alte *Stories* pflegten, gingen jüngere Akteure und Unternehmer unvoreingenommener an Aktivitäten und wagten Versuche der Handlungsaktivierung im Netzwerk. Das zeigten die Reaktionen auf Impulse, die im Rahmen der Kampagne in den fünf Teilregionen Vernetzungsaktivitäten erforderten, um die Teilnahme am Gesamtprojekt zu ermöglichen. Tourismus-Akteure mussten vor Ort festgelegte Bedingungen gemeinsam als Teilregion schaffen. Die wenigen Aktiven innerhalb lokaler Netzwerke fanden zueinander. Die überregionale Vernetzung zu Akteuren mit ähnlichen Herausforderungen und zur Nutzung von Synergien und Zusammenschlüssen gelang hingegen mangels Interesse und Zeit kaum. Die Netzwerkpflege wurde ihren Angaben nach zu zeitintensiv und brachte die Akteure bereits lokal an ihre Grenzen. Die überregionalen Netzwerke mussten meist erst aufgebaut werden. Es gab bis dahin nur wenig Kontakte, die nur über formale Strukturen als Schnittstelle verliefen.

In der Rückkopplung mit den eingangs diskutierten Theorieprogrammen und Instrumenten der Sozialen Netzwerkanalyse ergeben sich daraus mehrere mögliche Schlussfolgerungen. Die Mobilisierung von Sozialkapital für die gemeinsame Tourismuskampagne am *Kammwanderweg* ist im Sinne der Funktion, Handlungen zu erleichtern (Coleman 1988: 97), fehlgeschlagen. Wo stießen die Handlungsoptionen an ihre Grenzen? Wo schlossen sich strukturelle Löcher und entstanden Beziehungsarchitekturen? Was waren die Impulse und Motivationen? Alle diese Fragen stehen in

engem Zusammenhang mit der Forschungsfrage nach dem Wie und Warum der sozialen Netzwerkstrukturen und der Kooperationen. Zunächst ist festzustellen, dass in den Regionen, in denen es keinen (motivierten) *Gatekeeper* (Gould/Fernandez 1989: 93) oder eine erkennbare Form von *Governance* gab, sich im lokalen Netzwerk auch kaum jemand zu Handlungen oder Initiativen bewegen ließ. Für einen *Kosmopolit* oder eine *Liaison* (ebd.) von außen war es unmöglich, Sozialkapital zu aktivieren. In diesem Kontext lässt sich von Stagnation sprechen. Zudem kristallisierten sich erst durch konkrete Anlässe, Aktionen oder Events, wie der erwähnten Kampagne, Beziehungsmuster heraus, beispielsweise *Gatekeeper*, *Koordinatoren*, *Repräsentanten* (ebd.). Diese Rollen und Muster griffen aber zu kurz. Es war Überzeugungsarbeit notwendig, Motivation und Aufklärung – alles Tätigkeiten des *Enablings* und des *Empowerments*. Dabei hing das Vertrauen aber oft von „offiziellen“ Strukturen ab, wie beispielsweise einem Fremdenverkehrsamt oder dem *Bürgermeister*.

Im Falle dieses Projekts lag das Vertrauen vor allem in den Referenzen des Teams und den Kontakten zu bestimmten anderen Akteuren. Das bestätigt Whites Konzept von Identität und Kontrolle (1992: 312 ff.). Initiativen von Unternehmen wurden eher distanziert betrachtet, es sei denn, es lagen aufgrund persönlicher Freundschaften *strong ties* (Granovetter 1973) vor. Zur Etablierung solcher Handlungsnetzwerke bedarf es also zunächst konkreter Projekte statt nur allgemeiner Konzepte. Sehr deutlich lagen auch die von White postulierten *Ties* und *Stories* vor (White 2008: 20-29). Die sozialen Beziehungen in lokalen Netzwerken sind aufgrund räumlicher Nähe und sozialer Kontaktüberlagerungen vielschichtig und werden durch Vorgeschichten oft entweder belastet oder befördert. Das bestätigte sich mehrfach am Rande von Befragungen und Expertengesprächen. Die Einstellungen zu bestimmten Beziehungen und indirekten Beziehungen zu Verbündeten hing oft mit Vorgeschichten zusammen. Gab es jedoch bisher überhaupt keine *Story*, fehlten gleichzeitig das Vertrauen und die Neugier, ein „strukturelles Loch“ (Burt 1983) zu überbrücken und dadurch Vorteile zu generieren oder eine Existenz zu sichern.

Whites „Disziplinen“ (2008: 63 ff.) drückten sich im Streben nach sozialer Kontrolle im Tourismus aus, entweder im eigenen Betrieb oder im Verhalten gegenüber den formalen Strukturen des Tourismus nach außen in andere Regionen und zu höheren Zusammenhängen wie *TG*, Wirtschaftsministerium, politischen Kreisen in Parteien und im Landtag. Die strukturelle Position von Akteuren und damit verbundene Identitäten führten immer wieder zu Handlungen, die eine soziale Ordnung erhalten wollten, statt Veränderungen zu riskieren. Die Disziplin „Interface“, die Qualitätsstandards ihrer Produktionsteilnehmer einfordert (ebd.), zeigte sich beispielsweise durch

Richtlinien der Fördermittel für den Tourismus seitens des Bundeslands. Die „Arena“-Disziplin, in der sich ähnliche Identitäten im Wettbewerb befinden (ebd.), wurde einerseits deutlich durch das Konkurrenzdenken und -handeln zwischen den einzelnen Destinationen innerhalb des Tourismus im untersuchten Bundesland und war andererseits durch den Wettbewerb zu identischen Destinationen geprägt. Gästen im Tourismus stehen weltweit Substitute und viele Plattformen für Vergleiche zur Verfügung. Die „Council“-Disziplin, in der das Potenzial, andere zu mobilisieren, Prestige bildet oder festigt (ebd.) wurde in diesem Fall durch die Initiatoren der teilnehmenden Beobachtung selbst eingenommen und führte zu unterschiedlichem Verhalten der Unterstützung oder Blockade. Dagegen traten *Netdoms* (ebd.: 7 f.) kaum auf. Außer gemeinsamen Mitgliedschaften im Faschingsverein oder Fußballclub zeigten sich keine relevanten *Netdoms*. Allerdings lebten nicht selten zentrale Akteure eines Tourismus-Netzwerks auch bewusst außerhalb des jeweiligen Ortes. Sie fanden diesen Abstand wichtig, um Privates und Berufliches zu trennen.

6.2. Ergebnisse der Expertengespräche

Auffällig oft fehlte bei Gastgebern das Vertrauen in die bestehenden Organisationen wie TG und Ministerium, obwohl sie nach solchen Institutionen sozialer Kontrolle verlangten. Die TG sei zwar keine Anstalt öffentlichen Rechts o. Ä., jedoch seitens der Landesregierung befugt, im Tourismus als offizielle Handlungs- und Koordinationsinstanz zu fungieren. Diese Rolle nahm sie formal auch ein, um unter anderem das Bundesland touristisch zu vermarkten. Die TG war durch das Ministerium und eine finanzielle Ausstattung des Landes legitimiert, diesen Aufgabenbereich zu übernehmen. Durch Fördermittel des Bundeslandes sowie direkte Verbindungen zu Ministerien und allen Förderinstrumenten habe die TG zudem einen Wettbewerbsvorteil, der das Heranwachsen eines Konkurrenten und damit einen Markt unmöglich machte, erklärten Gesprächspartner, die mehrfach gescheiterte Versuche beobachteten, in dem Bundesland Alternativen zu dieser Struktur und der TG aufzubauen. Ihre Mitarbeiter konnten Handlungen anderer Akteure fördern und auch blockieren. Informell hingegen war die TG nach Angaben der Befragten im Tourismus der fünf untersuchten Teilregionen offensichtlich kaum vernetzt und spielte eine geringe Rolle. Lokal schienen sich Gruppen und Netzwerke zu entwickeln, die unabhängig von den formalen Strukturen einzelne Aktivitäten begannen und versuchten, diese weiter voranzutreiben. Allerdings schien dies in den meisten Regionen nicht zu gelingen.

Die TG als vom Bundesland durch Förderung und Aufgabenübertragung legitimierte Einrichtung zur

Tourismusförderung sollte als Kompetenzzentrum nach dem neuen Tourismuskonzept 2015 ausgebaut werden. Damit gab es ein deutliches Machtgefälle zwischen dem Landestourismus und den touristischen Akteuren vor Ort. Die weit verbreiteten – ebenso in *Stories* gefestigten – Befindlichkeiten und Abneigungen gegenüber der TG blockierten diese Konzeption aber zunächst teilweise. Viele Akteure übernahmen diese Handlungsmuster und unternahmen selten weitere Versuche, ob sich an den Möglichkeiten zu Kooperationen mit der TG etwas geändert habe.

Informell war die TG so gut wie isoliert. Die Führung der TG pflegte keine strategischen Partnerschaften außerhalb formaler Strukturen zu offiziellen Stellen und ihren Leitprojektgruppen und auch kaum persönliche Kontakte in die untersuchten Destinationen. Lediglich über die Integration der Online-Buchungsmaske der TG entstanden Kontakte. Die TG bewarb oder förderte Ideen und Projekte meistens nur dann, wenn sie aus dem eigenen Haus kamen, was erklärt, weshalb es so wenige formale Kontakte der TG zu anderen Akteuren gab.

6.3. Fazit und Ausblick zu den Beobachtungen

Bereits zum Zeitpunkt des Experiments befand sich der Landestourismus stark im Wandel. So sendeten die vermehrten Aktivitäten des damals neuen Wirtschaftsministers neue Impulse, die nicht ohne Spuren blieben. So gibt es inzwischen verstärkte Aktivitäten der TG vor Ort durch die sogenannten Sommerteams und Winterteams, die lokal Attraktoren, Übernachtungsbetriebe und Destinationen besuchten und in ihr Marketing integrierten. Neue Gesichter ohne vorangegangene Identitäten ermöglichten eine Verbesserung der Beziehungen allgemein, hieß es in zwei der fünf untersuchten Teilregionen. Die TG wurde zum Kompetenzzentrum für Weiterbildung ausgebaut und übernahm zudem Aufgaben des Landesmarketings. Ein neuer visueller Auftritt sowie die mehrfach thematisierte Landestourismuskonzeption sollten weitere Fortschritte erzielen, setzten sich aber nur gering durch. Demgegenüber verstärkten sich vor Ort eigene Initiativen, wie beispielsweise die *Weltnaturerbe Region* oder die *Seenregion*. Auch andere Regionen, wie beispielsweise der *Barbarossakreis*, bemühen sich inzwischen mit mehr eigenem Engagement um eine Verbesserung von Kooperationen und Attraktivität der Destination. Wie auch in der teilnehmenden Beobachtung der Aktionsforschung kamen diese Impulse nicht „Top-Down“, sondern „Bottom-Up“ zustande und ließen eigene soziale Netzwerkstrukturen und Kooperationsmuster entstehen. Aus dem Projekt heraus kamen mehrere Kontakte und Kooperationen zwischen Touristikern zustande. Tourismuspolitische Konzepte und Förderungen

bildeten sich vor allem lokal weiter. Indes gibt es durchaus touristische Konzepte von Unternehmen, die erfolgreich sind – dies aber in der Regel aus eigenen Kräften und nicht durch die Impulse institutioneller Förderung seitens der Landestourismuspolitik. Die Initiatoren des Projekts hätten die Kampagne und notwendigen Kooperationen mit mehr Vorlauf mit den entsprechenden Akteuren und Institutionen womöglich umfangreicher verhandeln müssen. Maßnahmen verliefen in diesen Kanälen nicht in der Geschwindigkeit des Marktes, sondern orientierten sich an politischen und ministeriellen Prozessen. Vor Ort mussten viele Akteure überzeugt und untereinander vernetzt werden. Mit kleineren Projekten wird durch Erfahrungen Vertrauen und eine soziale Beziehungsarchitektur aufgebaut, um Projekte als Kooperations-Werk oder Sozialkapital zu realisieren. Das kostete auch im Falle dieser Aktionsforschung Zeit. Akteure auf kommunaler Ebene – mit Ausnahme der Unternehmer – Tourismus nicht als hauptamtliche Aufgabe ausführten, sondern neben vielen anderen. Die Unternehmer wiederum hatten zu wenig positive Erfahrungen mit Kooperationen und reagierten daher eher skeptisch auf Initiativen. Jene, die schnell und positiv reagiert haben, sind jene, die aufgrund von Erfahrungen ohnehin sehr viel auf Eigeninitiative setzten und Tourismus als unternehmerische Aufgabe sahen und weniger als öffentliche.

Neue Verbreitungs- und Kommunikationswege im Internet haben auch das Machtgefälle zwischen einzelnen Tourismus-Akteuren in der Wirtschaft und bis dato strukturell besser positionierten Mitarbeitern des Ministeriums oder der TG verändert und Möglichkeiten eröffnet, unabhängig touristisches Sozialkapital aufzubauen und davon zu profitieren. Demgegenüber stand, wie bereits erwähnt, die geforderte Subsidiarität der einzelnen Tourismus-Akteure, die betriebswirtschaftlich bereits viele Aufgaben erledigen müssen und mit einer Mehrbelastung an Aufgaben einerseits sowie der Gefahr von Trittbrettfahrern andererseits an ihre Grenzen geraten. Die Beziehungskosten und eingeschätzten Risiken als „unsichtbare Wand“ (2000, S. 23f.) in den sozialen Netzwerken zeigten sich durch das Realexperiment deutlich und halfen einmal mehr, Impulse und das resultierende Kooperationsverhalten in den untersuchten Tourismus-Netzwerken und darüber hinaus zu verstehen. Und nicht zuletzt demonstrierte das Realexperiment die starken exogene Einflüsse auf die Entwicklung von Kooperationsnetzwerken in den Regionen, in diesem Fall durch die Organisation TG. Das zeigt, wie ungenau die Netzwerkabgrenzung für eine soziale Netzwerkanalyse letztlich ist.

7. Allgemeines Fazit und Ausblick

„Was bedeutet 'zähmen'?“

„Zähmen, das ist eine in Vergessenheit geratene Sache“, sagte der Fuchs.

„Es bedeutet, sich 'vertraut' machen.“

„...wenn Du mich zähmst, werden wir einander brauchen.

Du wirst für mich einzig sein in der Welt.

Ich werde für Dich einzig sein in der Welt...“

Der Kleine Prinz (de Exupéry 2015: 92 ff.)

Dieses Forschungsprojekt hat gezeigt, dass die Entstehung und Entwicklung eines sozialen Netzwerks – und damit Sozialkapital durch Kooperationen – ein kreativer Prozess ist und keine logische Folge von Aktionen. Menschenbilder, Einstellungen, Erwartungen und Verhalten hinsichtlich Kooperationen leiteten sich mehr aus individuellen Erfahrungen und Bedürfnissen ab als auch strukturellen Impulsen. Persönlichkeiten, Ereignisse sowie *Stories* vorheriger Interaktionen sind wesentliche Impulsgeber für Kooperationen oder Blockaden gewesen. Emotionen und deren Wahrnehmung sind damit deutlich stärker bei der Kooperations-Entscheidung zu bewerten als nur rationale Aspekte. Ist der Mensch auch von Natur aus, wie Kropotkin (1908) beschrieb, ein kooperierendes Wesen und möge vielleicht nach der Spieltheorie Kooperation die rationale Strategie für alle sein, schlug sich dies nicht immer in den Fallstudien nieder. Trotz Globalisierung und „entbetteter Strukturen“ (Giddens 1996: 33) sind letztlich dennoch lokal viele Beziehungs-Architekturen und Sozialkapital gewachsen, wobei sich individuelle und gemeinsame Identitäten bildeten, *Stories* aus Aktionen entstanden, weiterwuchsen und immer wieder auf strukturelle Impulse von innen wie außen reagierten. Auch in wirtschaftlichen Kooperationsnetzwerken wie den hier untersuchten Tourismusregionen, die von außen als Destinationen wahrgenommen werden, handeln Individuen letztendlich als soziale Wesen, nicht immer objektiv rational, sondern auch subjektiv und emotional. Dass in den untersuchten Regionen trotz kleinstädtischer Sozialstrukturen kaum Freundschaften innerhalb derselben Branche zu finden waren, überraschte. Kooperationen und Ansätze von Freundschaften entstanden dort, wo es Gelegenheiten der Annäherung, des Zusammenarbeitens, des allmählichen Entstehens von Vertrauen gab sowie Persönlichkeiten, die aktiv Beziehungen und Brücken zwischen Netzwerk-Akteuren aufbauten und pflegten. Die qualitative Studie hat aber noch mehr gezeigt, vor allem in der Tiefe der Betrachtung.

Zunächst fiel auf, dass trotz identischer Rahmenbedingungen für den Tourismus im untersuchten Bundesland, die beiden Standorte der Fallstudien sehr unterschiedliche Beziehungsmuster zwischen den Akteuren gebildet haben und auch einen unterschiedlichen Output in den Tendenzen der Übernachtungszahlen. Allerdings sind die Voraussetzungen der touristischen Ausstattung quantitativ nicht identisch. Qualitativ betrachtet sind aber beide Destinationen in vielen Punkten ähnlich, wie beispielsweise in den angesprochenen Zielgruppen, dem Vorhandensein von Gastronomie und Attraktionen als Ausflugszielen, Natur und Ruhe für Erholung. Die vorliegende Arbeit hat sich in den Analysen vor allem auf die Beziehungen unter den Anbietern im Tourismus-Netzwerk konzentriert und hier fanden sich gar keine identischen Muster. Gemein hatten aber beide Standorte ein ausgeprägtes Interesse *an* und Offenheit *für* Kooperationen. Unterschieden haben sich wiederum die Erfahrungen hiermit, also Stories. Jeder Befragte hatte seine eigenen Stories und Sichtweisen. Nur zögerlich identifizierten sich die Befragten überhaupt mit einer bestimmten Destination, wobei hier die Grenzen nicht unbedingt bei der jeweiligen Kommune lagen. Allgemein war er aber unklar. Für manche war der Kreis der Zugehörigkeit kleiner, für andere größer. Meistens identifizierten sich die Befragten in beiden Fallstudien über Personen, die sie im Namensgenerator als Kooperations- und Beziehungspartner nannten, mit dem Netzwerk. Bei Events und der Beteiligung war die Identifizierung dagegen klarer, da abgegrenzter.

In den Fallstudien und auch in der teilnehmenden Beobachtung mit allen Expertengesprächen ergaben sich sehr viele Stories am Rande, die Beziehungs-Architekturen in den Regionen besser verstehen ließen. Die Entscheidung über die „Überbrückung“ oder „Schließung“ struktureller Lücken in den Netzwerken folgten manchmal rationalen Motiven wie der Erhöhung der Übernachtungszahlen oder Verbesserung von Qualität und Image. Oft waren es aber auch weniger rationale Motive, sondern eher soziale Motive, die entscheidend waren, wie beispielsweise Gemeinsinn oder Resonanz von anderen, Vertrauen oder Misstrauen.

Dabei gab es auch viele Situationen und Entwicklungen, in denen die Netzwerkstrukturen besser wachsen. Der Unterschied zu den weniger oder gar nicht wachsenden Beziehungsmustern lag vor allem in zwei Ursachen. Stärker ausgeprägt waren Netzwerke dort, wo es Events gab. Events als Anfang von Stories sind Chancen, sich gegenseitig kennenzulernen, sozusagen zu „zähmen“, aneinander zu gewöhnen, Vertrauen zu bilden und sich mit seinen unterschiedlichen Kompetenzen und Ressourcen zu ergänzen zu einem funktionierendem Sozialkapital. Sie gehen wie Wellen durch die sozialen Netzwerke und konfigurieren die Beziehungs-Architektur an vielen Stellen neu. Events bieten zudem konkrete Resonanz auf das gemeinsame Handeln und Identität. Das Sozialkapital als

Versprechen, Kooperationen führen zu einer gemeinsamen Wohlfahrt, baut hier Vertrauen durch nicht enttäuschte Erwartungen auf und stärkt die neuen Beziehungen als weak und strong ties.

Der zweite Faktor für wachsende und funktionierende Netzwerkbeziehungen war das Vorhandensein von Moderatoren, selbst wenn diese wie in den beiden Fallstudien, sehr unterschiedlich waren. Das betraf sowohl deren formale Rolle im Netzwerk als auch die Wahrnehmung ihrer Aktivitäten durch Altri als auch ihre Vorgehensweise und Ego-Netzwerke. Sie haben aktiv eine Rolle als Architekten dieser Netzwerke übernommen und hatten Vertrauen in den jeweiligen Destinationen aufgebaut. Diese Rollenbeschreibung geht über die von „Vermittlern“ hinaus und muss sich auch nicht in hohen Zentralitätswerten niederschlagen. Diese Moderatoren bauen Brücken über strukturelle Lücken und sorgen auch für soziale Kontrolle und Identität durch geschickte Kommunikation und Koordination. Damit sind sie ein wichtiger Schlüssel zum Aufbau und der Pflege von Sozialkapital.

Das Sozialkapital der untersuchten Tourismusregionen lässt sich zwar nicht quantitativ messen, aber mit qualitativen Daten sehr gut beschreiben. So weisen die Netzwerkstrukturen in beiden Fallstudien in Kapitel 4 und 5 dieser Forschungsarbeit eine geringe Vernetzung zwischen den Akteuren auf und vor allem nur sehr selten Freundschaften oder gemeinsame Mitgliedschaften in anderen lokalen sozialen Netzwerken, wie Vereinen, der Kirche oder Parteien. Das erscheint wenig plausibel aus Sicht von Whites Disziplinen: „Arena“ und „Council“ (White 2008: 63 ff.), wobei es darum geht, gemeinsame Identitäten und soziale Kontrolle bzw. Prestige aufzubauen, wo man von Wettbewerbern umgeben ist. Im Tourismus sehen sich Akteure Wettbewerbern lokal, regional und international gegenüber. Insofern wäre um des Überlebens willen selbst ein egoistisches Verhalten rational, wenn es dem Überleben des Kollektivs dient oder, wie es der Geograph und Naturforscher Kropotkin (1908) es vergleichen würde, einer Sippe oder eines Rudels.

Putnam würde es nun als kollektive und individuelle Herausforderung des neuen Jahrhunderts der Bildung und der Gestaltungskraft junger Generationen zuschreiben, lokales Engagement zu reanimieren (Putnam 2000: 402-414). Dabei muss auch der metaphorische Begriff des Netzwerks als das soziale Netzwerk des Internets, den ich eingangs für diese Forschungsarbeit ausgeklammert hatte, wieder mit einbezogen werden. Der Historiker und Sozialanthropologe Harari würde dieses Zukunftsbild für Netzwerke zwar zunächst etwas düsterer zeichnen, weil Menschen in seinen Prognosen durch die zunehmende Digitalisierung wesentlich komplexere Formen der Kooperationen entwickeln und sich Gedanken und Gefühle in Algorithmen bestimmen (Harari 2017). Der Ökonom Jeremy Rifkin, der in seiner „Null-Grenzkosten-Theorie“ und der „Sharing Economy“

die schlüssige technologische und gesellschaftliche Antwort auf den Kapitalismus sieht, würde dagegen in diesen komplexeren Kooperations-Netzwerken vor allem Vorteile erkennen (vgl. Rifkin 2014). In den untersuchten Fallstudien spielte die Digitalisierung in der lokalen Vernetzung keine wesentliche Rolle. Das kann eine Frage der Generationen sein: bei den untersuchten Akteuren waren die meisten deutlich über 30 Jahre alt und nicht mehr Teil der digitalen „Generation Y“, zu deren Eigenschaften nicht nur die von Giddens prophezeiten Konsequenzen der strukturellen Entbettung gehören, sondern auch das Infragestellen von Strukturen, Regeln und Institutionen (vgl. Bund 2014). Vertraut man Giddens, folgt dieser Entbettung von Strukturen nach Erfahrungen und Enttäuschungen eines Tages auch wieder eine mindestens teilweise Rückbettung in gewohnte, konservative Strukturen (Giddens 1996: 84). Interessanter für weitere Forschung wäre hier der Aspekt der Erfahrung der deutschen Wiedervereinigung mit den Konsequenzen u.a. hinsichtlich der starken Veränderung der Sozialstrukturen beispielsweise durch Abwanderung. Die Sehnsucht nach Identität, Zusammenhalt in einer Gruppe, ist für viele als Enttäuschung nach der „Wende“ in den Interviews genannt worden und zeigte eine Sehnsucht nach mehr lokalen sozialen Netzwerken. Der Einfluss der Digitalisierung und Entbettung auf das lokale Sozialkapital lässt sich etwas vernachlässigen denn die lokale, physische Präsenz erzwingt die digitale Vernetzung und Kommunikation nicht, da man sich persönlich treffen und begegnen kann, wie es auch bevorzugt wurde. Für die Bildung von Vertrauen war genau diese persönliche Nähe, wie viele Gespräche zeigten, eine sehr wichtige Bedingung zur Schließung und Überbrückung sozialer Kontakte.

Personenabhängig zeigten sich dabei dennoch unterschiedliche Haltungen zur Kooperation. Dies führte auch zur „unsichtbaren Wand“ (2000: 23 f.), wie sie der Soziologe, Philosoph und Rechtswissenschaftler Baumann in „Markt der Tugend“ beschrieb, also zu Blockaden bei Kooperationen. Sie entstehen auch nicht automatisch durch gegenseitiges aufeinander Zugehen und regulieren sich auch nicht selbst. Daher gab es oft den Wunsch nach mehr Moderation und Gerechtigkeit. Das Gefühl für Ungerechtigkeit sowie die Empathie gegenüber Ungerechtigkeit als Einflussgröße bestätigten Güth und seine Kollegen auch in vielen Experimenten seines Ultimatum-Spiels (Güth et al. 1982).

Dennoch folgt dieses Verhalten oder Bedürfnis, wie auch in den Fallstudien dieser Arbeit gezeigt wurde, keinem Algorithmus, sondern ist nach Bauer ein Produkt der Fähigkeit des Perspektivwechsels eines Individuums in Abhängigkeit vom jeweiligen Selbstbild sowie den Spiegelungs- und Resonanzprozessen im Gehirn (Bauer 2010, 2016). Damit können individuell unterschiedliche neuronale Resonanzprozesse die sozialen Überbrückungs- und

Schließungsmechanismen von sozialen Netzwerkstrukturen erklären, mit denen sich auch die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften beschäftigen. Die sozialen Neurowissenschaften und Neuroökonomien gehen zudem davon aus, dass egoistisches Trittbrettfahren in Kooperationsnetzwerken, das auch die Befragten oft befürchteten, keine unlösbare Herausforderung ist. Fehr/Schmidt stellen fest, dass der soziale Einfluss der Gruppe auf das Sozialverhalten durch das *Social Brain* und seine Prozesse zu einer Anpassung führen kann (vgl. Fehr/Schmidt 1999). Zu ähnlichen Ergebnissen kamen auch Christakis/Fowler (2007, 2008, 2010, 2011) in Bezug auf den sozialen Einfluss in Netzwerken, was beispielsweise Übergewicht oder Glücksgefühl betrifft. Die Impulse gingen dabei immer unabhängig voneinander von einzelnen *Firestartern* aus. Tatsächlich haben auch herausragende Akteure in den untersuchten Netzwerken, wie in *Kurstadt* der *Bürgermeister* und in *Wintersportort* der Geschäftsführer der *Tourismus GmbH*, durch ihr Verhalten als eine Art soziales Gericht Einfluss auf das Verhalten, aber auch auf Wahrnehmungen und Interpretationen anderer genommen. Kommunikation spielt dabei eine besondere Rolle, weil sie Informationen und Emotionen zwischen den Individuen austauscht. Beide genannten Akteure pflegten besonders direkte und persönliche Kontakte. Wenn aber die physische Nähe, die natürliche Bereitschaft zur Kooperation und die Herausforderungen der Digitalisierung und des globalen Wettbewerbs nicht zu einer starken lokalen Vernetzung in der Tourismusbranche führen, ist es auch wenig überraschend, dass es in den Befragungen an einem gemeinsamen moralischen Verhalten fehlte (vgl. Baumann 2000: 11 f., 21). Jene Tugend ist ihm zufolge nicht bereits da, sondern das Produkt von Interaktions-Prozessen. Insofern kommt den zunehmenden Events in den untersuchten Regionen eine besondere Rolle zu. Die Ergebnisse dieser Studie zeigten, dass diese Events ein wesentlicher Impulsgeber für Interaktion und Vernetzungsaktivitäten in der sozialen Beziehungsarchitektur sind. Dabei sind sie dennoch, wie die untersuchten Netzwerke von Events gezeigt haben, kein Garant für die berechenbare Entwicklung bestimmter Netzwerk-Strukturen, sondern sind eher gemäß White „messy“ (White 2008: 18), statt einer Logik folgend. Nach White sind sie aber auch durch die Kraft der *Stories* die hinreichende Bedingung für die soziale Strukturierung und damit dem Aufbau und der Entwicklung von Vertrauen und Sozialkapital. Damit ist eine bestimmte Konstruktion und ein Management oder eine *Governance* von sozialen Netzwerken und ihrem Sozialkapital fraglich. Wenn sich Sozialkapital nicht dem Diktat der Effizienz unterordnen lässt, ist es womöglich an der Zeit, emotionalen Einflüssen mehr Rechnung zu tragen und mit rationalen Begründungen auf Ebene des Individuums in Einklang zu bringen. Ein berechenbares Verhalten erforderte in der Menschheitsgeschichte Moral. Moral kann nur in klar abgegrenzten

sozialen Strukturen entstehen und wachsen, wie beispielsweise einem Verein, einer Gemeinde oder der Großfamilie. Aber wo ist der Anfang des Zusammenspiels und der sozialen Strukturierungsprozesse? Er liegt beim einzelnen aufeinander Zugehen, dem probeweisen Kommunizieren, Kooperieren und der individuellen sowie kollektiven Erfahrung und Wirkung dessen. Dieses gegenseitige Anfreunden oder Zähmen wie im eingangs zitierten „Kleinen Prinz“ braucht Zutrauen und Zeit. Warum passiert das nicht?

In der untersuchten *Kurstadt* zeigte sich, dass die Präsenz eines „Herrschers“ in einem sozialen Netzwerk wirtschaftlicher Akteure zu einer passiven Haltung bei der Vernetzung führen kann, anstatt dass sich Akteure aus eigenem Antrieb aktiv an der Gestaltung und Umsetzung von Sozialkapital beteiligen. Es war der *Bürgermeister* selbst, der resümierend bei einem zweiten Gespräch diese Schlussfolgerung zog. Auch in dem untersuchten *Wintersportort* zeigte sich diese passive Netzwerk-Haltung, allerdings als Nachwirkung der sozialistischen Gesellschaftsstruktur des Tourismus vor der deutschen Wiedervereinigung 1989. Der Staat und seine Organe waren im Sozialismus für die Handlungskoordination der Akteure zuständig. Eine solche „Komfortzone“ prägt Netzwerkstrukturen, wie in den Netzwerkkarten verdeutlicht werden konnte, sehr intensiv. Eigenständige Events hingegen fördern aktives Verhalten und die Bildung von Netzwerkbeziehungen sowie gemeinsamen Identitäten und *Netdoms* (White 2008: 2 ff.). Dort, wo es keinen „Herrschaft“ gab, waren bereits Freundschaften vorhanden oder entstanden als Nebenprodukt der Kooperationen für einen bestimmten Output, wie beispielsweise ein Event oder eine elektronische Gäste-Vorteileskarte. Diese Impuls- und Identitätsräume mit klaren Abgrenzungen durch Teilnahme oder Nichtteilnahme können einen eigenen sozialen Raum für moralisches Verhalten entstehen lassen. Freundschaften als eine mögliche Art der sozialen Beziehung zwischen zwei Menschen nehmen dabei eine besondere Funktion in Kooperationen an, weil sie Vertrauen aufbauen und eine soziale Ordnung bzw. Kontrolle fördern. Sie aktivieren Handlungen, verändern aber auch Haltungen und Wahrnehmungen der Individuen in einem sozialen Netzwerk. Nicht zuletzt bilden sie auf Dauer über *Stories* und Identitäten auch eine soziale Ordnung, auf deren Basis Vertrauen für künftige Kooperationen wachsen kann. In den Fallstudien kamen sie selten vor, aber wenn, dann waren sie besonders wichtig, wie in der untersuchten *Kurstadt* beim *Bürgermeister* und dessen Landrat oder dem Wirt des *Gasthauses Rebstock*. Hier sei noch einmal an das eingangs gestellte Zitat aus „Der Kleine Prinz“ über das gegenseitige Annähern und Zähmen als Anfang einer Freundschaft genannt. Es verdeutlicht die Herausforderung, trotz Misstrauen und Unterschiede aufeinander zuzugehen und sich gegenseitig zu zähmen und

Vertrauen aufzubauen. Dort, wo in den untersuchten sozialen Netzwerken Freundschaften vorkamen, hatten sie eine besonders starke Wirkung hinsichtlich Vertrauen, Entfaltung von Sozialkapital. Freundschaften im Sinne von *strong ties* (Granovetter 1973) wurden stets als positiv empfunden und bildeten damit eine wichtige Vertrauensbasis für Kooperationen und die Entstehung erfolgreicher sozialer Netzwerke (vgl. Cook 2005).

Die Fallstudien und Analysen sowie die ergänzende teilnehmende Beobachtung im Rahmen der Aktionsforschung ergaben, dass Netzwerkstrukturen ohne Verträge, wie sie der Markt oder die Hierarchie kennen, gerade Vertrauen benötigen – auch wenn man sich zunächst wie der Kleine Prinz und der Fuchs als natürliche Gegner oder Wettbewerber sieht. Das Vertrauen kann sich aus gemeinsamen *Stories* im Sinne geteilter, positiver Erfahrungen und Resonanz bilden, beispielsweise durch gemeinsame, ggf. regelmäßige Aktionen oder Events. Vertrauen kann sich aus gemeinsamen Normen, Tugenden und Moral bilden, die aber über soziale Prozesse und Kommunikation über Zeiträume hinweg entstehen. Aus Vertrauen können Freundschaften und Sozialkapital wachsen. Der Soziologe Hartmut Rosa würde in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung von Resonanz in sozialen Beziehungen – auch im Wettbewerb – hinweisen und ebenso auf die Welterfahrungen und Bildung, die wichtige Grundsteine für die Haltungen zu sozialen Beziehungen und Kooperationen legen (vgl. Rosa 2016). Beziehungsarbeit kostet Zeit, Kraft und Beharrlichkeit in einer sich ständig ändernden sozialen Umwelt. Neben einer begrenzten Rationalität hat das Individuum auch eine begrenzte Beziehungskapazität, die zudem Schwankungen unterliegt. In einer zunehmend vernetzten und gleichzeitig entbetteten Welt (Giddens 1996: 33) verschwimmen Grenzen und soziale Räume von Normen, sie verändern sich fortwährend und brauchen deshalb konstante Strukturen wie eine Institution, beispielsweise einen Verein oder regelmäßige Events. So kann ein gemeinsames Bewusstsein für die Wahrnehmung des Sozialkapitals einerseits entstehen und andererseits für den Eigenbeitrag, der nicht wie im Falle des Klimawandels im Kollektiv unsichtbar schwimmt. In einer der Fallstudien war beispielsweise die elektronische *Gästecard* ein funktionierendes Instrument, um das Sozialkapital zu objektivieren sowie Eigenbeitrag und Output gerecht zu ordnen. So kann das Trittbrettfahren bei einem im wesentlichen öffentlichen Gut minimiert werden, auch wenn aufgrund der *weak ties* (Granovetter 1973) keine sozialen Konsequenzen für egoistisches Verhalten drohen.

Auch ein moderner „Herrscher“ vermag für eine soziale Ordnung in einem Kooperationsnetzwerk und Sozialkapital sorgen, zeigte die andere Fallstudie in *Kurstadt*. Dort gab es zudem ein kleines Teilnetzwerk als aufkeimende Alternativstruktur, in dem freundschaftliche Beziehungen

entstanden, die ihre eigenen Normen und Moral entwickelten und sich gegenseitig halfen und dadurch die gemeinsame Wohlfahrt steigerten – ganz ohne Herrschaft, Verträge oder eine elektronische Vorteilkarte für Gäste. Doch was fördert aus Strukturperspektive oder dem Wunsch der Aktivierung von Sozialkapital heraus diese Freundschaften, die eine Alternative zum „Leviathan“, Verträgen oder anderen Institutionen darstellen und Vertrauen als Basis in einem Kooperationsnetzwerk stiften würden? Was kann dazu beitragen, wenn die einzelnen Knoten nicht von alleine zueinander Beziehungen aufbauen?

Geht man von Identitäten aus und ihren *Stories*, wird klar, dass es nicht reicht, eine Beziehungsarchitektur zu konstruieren, beispielsweise durch einen äußeren Impuls, wie einen Wettbewerb um Fördermittel. Es genügt eben sowenig, Netzwerke als Knoten und Kanten zu betrachten und dazwischen Vermittlerrollen zu katalogisieren und rationales Verhalten als Algorithmus zu suchen. Vermitteln ist zu wenig und Rationalität leugnet die Bedeutung von Emotionen und Wahrnehmungen. Zudem unterstellt diese Rationalität das Vorhandensein aller sozialen Fähigkeiten zu Kooperationen. In den untersuchten Fallstudien zeigten sich diese aber nur selten. Sie müssen erst erlernt und erfahren werden.

Betrachtet man ein Netzwerk aus einzelnen Knoten wie ein Orchester oder Ensemble im Film, wird das Netzwerk zum schöpferischen Werk, ausgehend von einer Impulsgeberin oder einem Impulsgeber mit Ideen und Vertrauen, dessen Wirkung vorher kaum berechenbar ist. Soziale Netzwerke sind einmalige Gebilde mit einmaliger Morphologie. Sie bestehen aus Klangkörpern, vielen Individuen, die sich nicht nur in ihren demografischen Merkmalen unterscheiden, sondern auch in ihren Identitäten und Haltungen, die nicht konsistent sind. Jedes dieser Gebilde hat als eigenes Projekt seine eigene *Story*. Quantitative Daten können viele Informationen liefern, aber nicht alle. Um das Sozialkapital einer sozialen Beziehungsarchitektur zu stärken, bedarf es moderierende und resonanzgebende Rollen, die mehr können als beispielsweise Vermittler oder Gatekeeper zu sein. Überall gibt es starke Kontraste in der Wahrnehmung auf das jeweilige Netzwerk und dieses ist nicht statisch, sondern in einem dynamischen, chaotischen Fluss, wie White es beschreiben würde (White 2008: 18). Die teilnehmende Beobachtung in eigener Aktionsforschung hat dies durch Erfahrung noch verdeutlicht und gezeigt, dass viel Zeit und Anstrengung erforderlich sind, um in diesen Netzwerken Sozialkapital zu produzieren und zugleich Input und Output gerecht zu gestalten. Dafür ist ein reger, intensiver Austausch untereinander durch Zuhören, Beobachten und Reflektieren wichtig, ebenso wie das gemeinsame „Spielen“ bzw. Kooperieren, damit sich positive Erfahrungen entwickeln und funktionierende Prozesse, die den

Output eines Netzwerks harmonisieren und erfolgreicher werden lassen. Diese Koordination, Kommunikation und Moderation von Kooperationen ist eine sehr beachtenswerte Rolle in einer sozialen Beziehungsarchitektur, die mehr Forschungsinteresse verdient.

Metaphorisch betrachtet ist Sozialkapital durch Kooperationen in einem Tourismusnetzwerk daher durchaus vergleichbar mit einem Theater- oder Film-Ensemble oder einem Orchester. Ein Dirigent bringt die verschiedenen Identitäten, wenn er sie verstanden hat, in harmonischen Einklang, sodass ein Publikum das dadurch entstehende Sozialkapital „Werk“ als etwas Außergewöhnliches empfindet. Dazu muss der Dirigent außergewöhnliche, individuelle Leistungen und Leidenschaften über das vertraglich Objektivierbare herausholen. Vielleicht ist auch etwas Vertrauen und Karma im Spiel im Sinne seiner Wirkung auf das *Social Brain* der jeweiligen Alteri. Diese Aufgabe des *Empowerments* und *Enablings* ist komplex und erfordert Zeit, Fähigkeiten und Regeln⁷⁸, die man auch als äußere Disziplin bezeichnen könnte, die wiederum zu Einsicht und innerer Disziplin führen kann, gewissermaßen als Grundlage einer kollektiven Rationalität und Leidenschaft über das normale Verhalten hinaus. Daraus beständige Sozialstrukturen und damit verbundenes Sozialkapital zu entwickeln und zu erhalten, bleibt wie Putnam (2000) beschrieben hat, eine Herausforderung unserer Zeit. Die dafür notwendigen Fähigkeiten sind neue zwischenmenschliche Schlüssel- und Schnittstellen-Kompetenzen, die sich gerade erst entwickeln und die wir erst beginnen, aus verschiedenen Perspektiven zu verstehen und weiter zu erforschen.

Das ist, ganz persönlich gesagt, in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt, in der Algorithmen Menschen ersetzen können, ein durchaus beruhigendes Resümee.

„You don't do anything. You let it evolve.“

Sergiu Celibidache (1912-1996)

78 Talukdar, S./Camponogara, E. (2001) zeigten dies in einem spieltheoretischen Experiment.

8. Literatur

Adger, W.N. [2003]: „Social Capital, Collective Action, and Adaption to Climate Change“, erschienen in: „Economic Geography“, Ausgabe 79 (4), S. 387-404.

Albert, R. /Barabasi, A.-L. [2002]: „Statistical Mechanics of Complex Networks“, erschienen in: „Review of Modern Physics“, Jg. 74, S. 47–97.

Aldrich, H. [1979]: „Organisations and environments“, Englewood Cliffs/N.J..

Aldrich, H. / Whetten, D. [1981]: „Organisation sets, action sets and networks – making the most of simplicity“, erschienen in: Nystrom, Paul C./ Starbuck, William H.: „Handbook of organisational design Vol. 1“, Oxford, S. 385-408.

Aldrich, H. [1982]: „The origins and the persistence of social networks – a comment“, erschienen in: Marsden, P.V./ Nan, L.: „Social structure and network analysis“, Beverly Hills, S. 281-293.

Allison, P.D. [1984]: „Event History Analysis. Regression for Longitudinal Event Data“, Sage Publications, Newbury Park, California.

Amin, A. [1994]: „Post-Fordism - a reader“, Oxford.

Anderson, J.C. / Hakanson, H. / Johanson, J. [1994]: „Dyadic Business Relationships within a Business Network Context“, erschienen in: „Journal of Marketing“, Ausgabe 58, 1994, S. 1-15.

Aurel, M. [19]: „Selbstbetrachtungen“.

Axelsson, B. / Easton, G. [1992]: „Industrial networks – a new view of reality“, Routledge, New York.

Bachmann, R. / Inkpen, A.C. [2011]: „Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships“, erschienen in: „Organization Studies“, Ausgabe 32.2, S. 281-301.

Barnes, J.A. [1969]: „Networks and political process“, erschienen in: Mitchell, C.: „Social networks in urban situations“, Manchester, S. 51-76.

Barth, F. [1981]: „Process and form in social life – selected essays of Fredrik Barth Vol. 1“, London.

Bauer, J. [2010]: „Das kooperative Gen: Evolution als kreativer Prozess“, Heyne Verlag.

Bauer, J. [2016]: „Der Beitrag der ‚Sozialen Neurowissenschaften‘ zum Verständnis der Psyche“, erschienen in: „Psychotherapie-Wissenschaft“, Band 6, Nr. 1.

Baurmann, M. [2000]: „Der Markt der Tugend – Recht und Moral in der liberalen Gesellschaft. Eine soziologische Untersuchung“, Mohr-Siebeck, Tübingen.

Bearman, P. [1997]: „Generalizes exchange“, erschienen in: „American Journal of Sociology“, Ausgabe 102, S. 1383-1415.

Beccatini, G. [1990]: „The marshallian industrial districts as a socio-economic notion“, erschienen in: Pyke, F./ Beccatini, G., Sengenberger, W.: „Industrial districts and inter-firm relations in Italy“, Geneva, S. 37ff.

Benetton, L./Lee, A. [1994]: „Die Farben des Erfolgs“, Zürich.

Berekoven, L. [1986]: „Marktforschung – methodische Grundlagen und praktische Anwendung“, Gabler-Verlag, Wiesbaden.

Bischof-Köhler, D. [1991]: „Die Entstehung spezifisch menschlicher Erkenntnisformen und ihre Auswirkung auf das Sozialverhalten“, erschienen in: „Mannheimer Forum – im Panorama der Naturwissenschaften“, Piper Verlag, München. S. 146-193.

Bock von, C. / Polach. [2008]: „Neue Institutionenökonomie und Netzwerkanalyse. Theoretische und methodische Anknüpfungspunkte am Beispiel des Spargelanbaus in Brandenburg“, erschienen in: „Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie“, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 429-441.

Bohnsack, R. / Marotzki, W. (Hg.) [1998]: „Biographieforschung und Kulturanalyse: transdisziplinäre Zugänge qualitativer Forschung“, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bohnsack, R. [2006]: „Qualitative Evaluation und Handlungspraxis. Grundlagen dokumentarischer Evaluationsforschung“, erschienen in: Flick, U. (Hg.): „Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzung“, Reinbek bei Hamburg, S. 135-155.

Bohnsack, R. [2010]: „Documentary method and group discussions“, erschienen in: „Qualitative analysis and documentary method in international educational research“, Budrich Verlag, Opladen, S. 99-124.

Boissevan, J. [1974]: „Friends of friends: Networks, manipulators and coalitions“, Blackwell-Verlag, Oxford.

Bommes, M. / Tacke, V. [2006]: „Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes“, in: Hollstein, B./Straus, F. (Hg.): „Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen“, Wiesbaden, S. 37-62.

Boone, J. [2000]: „Competition“, London Centre for Economic Policy Research.

Boone, J. [2001]: „Intensivity in competition and the incentive to innovate“, erschienen in: „International journal in industrial organization“, Amsterdam, S. 705-726.

Bourdieu, P. [1983]: „Ökonomisches Kapital - Kulturelles Kapital - Soziales Kapital“, erschienen in: Kreckel, R. (Hg.): „Soziale Ungleichheiten“, Göttingen, S. 183-198.

Braun, S. [2001]: „Putnam und Bourdieu und das soziale Kapital in Deutschland“, erschienen in: „Leviathan“ 29.3, S. 337-354.

Bude, H. [2008]: „Die Aktualität der Freundschaft“, erschienen in: „Hamburger Institut für Sozialforschung: Mittelweg 36“, Ausgabe 3/2008, Hamburger Edition HIS Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg, S. 6 – 16.

Bund, K. [2014]: „Generation Y – Wir sind jung...“, erschienen in: „Die Zeit“, Ausgabe 10/2014.

Burt; R.S. [1992]: „Structural Holes: The Social Structure of Competition“; Harvard University Press, Cambridge.

Burt, R. S. [2000]: „The Network Structure of Social Capital“, erschienen in: Sutton, R. I./Staw, B.M.: „Research in Organizational Behavior“, Volume 22, JAI Press, Greenwich.

Burt, R. S. [2007]: „Network duality of social capital“, erschienen in Bartkus, V./Davis, J.: „Reaching out, reaching in - multidisciplinary perspectives on social capital“, Oxford University Press.

Link: <http://faculty.chicagogsb.edu/ronald.burt/research/NDSC.pdf>

Bullinger, H.J. / Schreiner, P. [2003]: „Service Engineering - Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen“, erschienen in: Bullinger/Scheer: „Service Engineering“, Springer-Verlag, S. 51-82.

Burkart, R. [1998]: „Kommunikationswissenschaft“, 3. erweiterte Auflage, Böhlau Verlag, Wien.

Carroll, G. R. / Dobrev, S.D. / Swaminathan, A. [2002]: „Theorie der Ressourcenteilung in der Organisationsökologie“, erschienen in: „Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie“ Ausgabe 42, S.381-413.

Castell, M. [1996]: „The information age – economy, society, culture vol. 1: the rise of the Network Society“, Blackwell Publ., Oxford.

Celibidache, S. [2008]: „Über musikalische Phänomenologie: Ein Vortrag und weitere Materialien“, erschienen in: „Celibidachiana I, Werke und Schriften Band 1“, Edition der Sergiu Celibidache Stiftung, Wissner-Verlag.

Christakis, N.A. / Fowler, J.H. [2007]: „The spread of obesity in a large social network over 32 years“, erschienen in: New England Journal of Medicine, Nr. 357, S. 370-379.

Christakis, N.A. / Fowler, J.H. [2008]: „Dynamic spread of happiness in a large social network: longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study.“ *Bmj* 337, a2338.

Christakis, N.A. / Fowler, J.H. [2010]: „Cooperative Behavior Cascades in Human Social Networks,“ erschienen in: Proceedings of the National Academy of Science, Ausgabe 107, S. 5334-5338.

Christakis, N.A. [2011]: „The Sociological Science behind Social Networks and Social Influence“, The Floating University Online-Vortrag, zuletzt abgerufen am 28.12.2016 unter <https://www.youtube.com/watch?v=wadBvDPe4E>.

Chwe, M. Suk-Young [2000]: „Communication and Coordination in Social Networks“, erschienen in: „Review of Economic Studies“, Ausgabe 67, S. 1-16.

Coleman, J.S. [1988]: „Social Capital in creation of Human Capital“, erschienen in: „American Journal of Sociology“ Ausgabe 94 (Supplement), S. 95-120.

Cook, K.S. [2005]: „Networks, Norms and Trust: The Social Psychology of Social Capital“, erschienen in: „Social Psychology Quarterly“ Vol. 68, Nr.1, S. 4-14.

Delorme, R. [1992]: „Staat und ökonomische Entwicklung“, erschienen in: Demirovic, A./ Krebs, H.P./Sablowskie, T.: „Hegemonie und Staat – Kapitalistische Regulation als Projekt und Prozess“, Münster, S. 158-181.

Diaz-Bone, R. [1997]: „Ego-zentrierte Netzwerkanalyse und familiäre Beziehungssysteme“, Deutscher Universitäts-Verlag.

Diaz-Bone, R. [2006]: „Gibt es eine qualitative Netzwerkanalyse? Review Essay“, erschienen in: Hollstein, B. / Straus, F.: „Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen“, Forum: Qualitative Sozialforschung, 8 (1), Art. 28.

Diekmann, A. [2004]: „Empirische Sozialforschung (Vol. 11)“, Rowohlt Verlag, Reinbeck.

Diekmann, A. [2008]: „Soziologie und Ökonomie. Der Beitrag experimenteller Wirtschaftsforschung zur Sozialtheorie“, erschienen in: „Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie“, 60. Jahrgang, Heft 3.

Dienel, H.-L. / Schröder, C. / Meier-Dallach, H.P. [2004]: „Die neue Nähe - Raumpartnerschaften verbinden Konsträume“, Wiesbaden, Franz Steiner Verlag.

DiMaggio, P.J./ Powell, W. [1983]: „The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields“, erschienen in: „American sociology review 48“, S. 147-160.

Durkheim, E. [1897/1952]: „Suicide – a study in Sociology“, Routledge.

Ebner, S. / Netzer, P. / Peters, M. [2008]: „Benchmarking innovativer Unternehmen im Tourismus. Was macht einen innovativen Unternehmer aus?“, erschienen in: Weiermair, K. / Peters, M. / Pechlaner, H. / Kaiser, M.O.: „Unternehmertum im Tourismus – Führen mit Erneuerungen“, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 205-230.

Elam, M. [1994]: „Puzzling out the post-Fordist debate: technology, markets and institutions“, erschienen in: Amin, A.: „Post-Fordism – a reader“, Oxford, S. 43-70.

Emirbayer, M. / Goodwin, J. [1994]: „Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency“, erschienen in: „The American Journal of Sociology“, Vol. 99, Nr.6, S. 1411-1454.

Emirbayer, M. [1997]: „Manifesto for a Relational Sociology“, erschienen in: „American Journal of Sociology“, Ausgabe 103/2, S. 281-317.

Exupéry, A. De [2015]: „Der Kleine Prinz“, Anaconda Verlag, Köln.

Fawcett, S. B., Paine-Andrews, A., Francisco, V. T., Schultz, J. A., Richter, K. P., Lewis, R. K., Williams, E. L., Harris, K. J., Berkley, J. Y., Fisher, J. L. and Lopez, C. M. [1995]: „Using empowerment theory in collaborative partnerships for community health and development“, in: „American Journal of Community Psychology“, Ausgabe 23, S. 677–697.

Fehr, E. / Schmidt, K.M. [1999]: „A theory of fairness, competition, and cooperation“, erschienen in: „The Quarterly Journal of Economics“, Nr. 3, S. 817–868.

Feld, S. /Carter, W.C. [1998]: „Foci of Activities as Changing Contexts for Friendship“, erschienen in: Adams, R.G./Allan, G. (Hg.): „Placing Friendship in Context“, Cambridge, S. 136-152.

Flache, A. / Snijders, A.B. [2006]: „Die Modellierung komplexer Netzwerke – Zum Nutzen agentenbasierter Modelle in der neuen Netzwerkforschung“, Beitrag zum Plenum Netzwerk-Gesellschaft der Sektion „Modellbildung und Simulation“ am 33. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel.

Flocken, P. /Howaldt, J. [2001]: „Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung“, Gabler Verlag.

Föllmer, H. [1974]: „Random Economies with many interacting Agents“, erschienen in: „Journal of Mathematical Economics“, Ausgabe 1, S. 51-62.

Francke, K./ Wald, A. [2006]: „Möglichkeiten der Triangulation quantitativer und qualitativer Methoden in der Netzwerkanalyse“, erschienen in: Hollstein, B./Straus, F.: „Qualitative Netzwerkanalyse“, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 155-172.

Franzini, M./ Pezzuti, F. R. [2001]: „Globalization, institutions and social cohesion“, Springer, Heidelberg/Berlin.

Freeman, Chr./ Perez, C. [1988]: „Structural crisis of adjustment, business cycles and investment behaviour“, erschienen in: „Dosi, G./ Freeman, Chr./ Nelson, R./ Silverberg, G.: „Technical change and economic theory“, London, S. 40-66.

Freeman, L.C. [2004]: „The development of Social Network Analysis: A study in the sociology of science“, Empirical Press, Vancouver.

Freyer, W. [2001]: „Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie“, 7. Aufl., München; Wien.

Friedkin, N.E. [1998]: „A Structural Theory of Social Influence“, Cambridge University Press.

Friemel, T. N. [2008]: „Anatomie von Kommunikationsrollen“, erschienen in: „Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie“, 60. Jahrgang, Nr. 3, S. 473-499.

Fuchs, M. [2008]: „Entwicklungspotenzial und Best-Practice der Ressource Unternehmertum“, erschienen in: Weiermair, K. / Peters, M. / Pechlaner, H. / Kaiser, M.O.: Unternehmertum im Tourismus – Führen mit Erneuerungen, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 231-252.

Fuchs, S. [2001]: „Against Essentialism. A Theory of Culture and Society“, Harvard University Press, Cambridge.

Fürst, Dietrich [2001]: „Regional Governance—ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften?“, erschienen in: „Raumforschung und Raumordnung“, 59.5-6; S. 370-380.

- Fuhse, J. [2009]: „Die kommunikative Konstruktion von Akteuren in Netzwerken“, erschienen in: „Soziale Systeme“ 15, Heft 2, S. 288-316.
- Fuhse, J. A. [2009]: „The Meaning Structure of Social Networks“, erschienen in: „Sociological Theory“ 27. Jahrgang., Nr. 1, S. 51-73.
- Fuhse, J. / Mützel, S. [2010]: „Relationale Soziologie. Zur kulturellen Wende der Netzwerkforschung“, Springer-Verlag.
- Gamper M. / Schönhut, M. [2013]: „Visuelle Netzwerkforschung – eine Annäherung“, erschienen in: Schönhut, M. / Gamper, M. / Kronenwett, M. / Stark, M. (Hg.): „Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge“, transcript Verlag, Bielefeld, S. 9-32.
- Giddens, A. [1996]: „Die Konsequenzen der Moderne“, Suhrkamp, Frankfurt/M..
- Giddens, A. [1997]: „Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung (Theorie und Gesellschaft)“, Campus Verlag, Frankfurt/M..
- Gordon, I. / Cheshire, P. [2001]: „Locational advantage and lessons for territorial competition in europe“, erschienen in: Johansson, B. / Karlsson C. / Stough, R.: „Theories of Endogenous Regional Growth“, Springer.
- Gould, R./ Fernandez, R. [1989]: „Structures of mediation: a formal approach to brokerage in transaction networks“, erschienen in: „Sociological Methodology“ 19, S. 89-126.
- Gouthier, Matthias [2003]: „Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich“, Deutscher Universitätsverlag.
- Granovetter, M. [1973]: „The Strength Of Weak Ties“, erschienen in: American Journal of Sociology“, Ausgabe 78, S. 1360-1380.
- Granovetter, M. [1985]: „Economic action and social structure – the problem of embeddedness“, erschienen in: „American journal of sociology 91“, S. 481-510.
- Güth, W. / Schmittberger R. /Schwarze, B.[1982]: „An experimental analysis of ultimatum bargaining“, erschienen in: „Journal of economic behavior & organization 3.4“, S. 367-388.
- Güth, W. [1995]: „Zur strategischen Analyse von Verhandlungssituationen - Die nichtkooperative Theorie der Verhandlungen“, erschienen in: Dieckheuer, G.: „Beiträge zur angewandten Mikroökonomik. Jochen Schumann zum 65. Geburtstag“, Springer Verlag Heidelberg, S. 193-221.
- Güth, W. [2013]: „Spieltheorie und ökonomische „Bei)Spiele“, Springer-Verlag, Heidelberg.
- Gulati, R. [1995]: „Social structure and alliance formation: A longitudinal analysis“, erschienen in: „Administrative Science Quarterly“, Nr. 40, S. 619-652.
- Gulati, R./ Martin, G. [1999]: „Where do interorganisational networks come from?“, erschienen in: „American Journal of Sociology“, Nr. 104, S. 1439-1493.

Haas, J./Mützel, S. [2010]: „Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie in Deutschland - eine empirische Übersicht und theoretische Entwicklungspotentiale“, erschienen in: Stegbauer, Chr.: „Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften“, VS-Verlag, Wiesbaden, S. 49-62.

Hakansson, H. [1992]: „Evolution processes in industrial networks“, erschienen in Axelsson, B. / Easton, G.: “Industrial Networks: A New View of Reality”, Routledge, London.

Harari, Y.N. [2013]: „Homo Sapiens. Eine kurze Geschichte der Menschheit“, Deutsche Verlagsanstalt, München.

Harari, Y.N. [2017]: „Homo Deus. Eine Geschichte von Morgen“, Verlag C.H.Beck, München.

Häussling, R. [2006]: „Ein netzwerkanalytisches Vierebenkonzept zur struktur- und akteursbezogenen Deutung sozialer Interaktionen“, erschienen in: Hollstein, B. / Straus, F.: „Qualitative Netzwerkanalyse – Konzepte, Methoden, Anwendungen“, Wiesbaden, S. 125-141.

Hayek von, F.A. [1968]: „Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren“, erschienen in: „Institut für Weltwirtschaft Kieler Vorträge, Neue Folge 56“, Kiel.

Heidler, R. [2008]: „Zur Evolution sozialer Netzwerke. Theoretische Implikationen einer akteursbasierten Methode“, erschienen in: „Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie“, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 359-372.

Hennig, M. [2010]: „Mit welchem Ziel werden bestehende Netzwerke generiert?“, erschienen in: Stegbauer, Chr.: „Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften“, VS-Verlag für Sozialwissenschaften, 2. überarbeitete Auflage, S. 295-301.

Henrich, J., Ensminger, J., McElreath, R., Barr, A., Barrett, C., Bolyanatz, A., Cardenas, J. C., Gurven, M., Gwako, E., Henrich, N., Lesorogol, C., Marlowe, F., Tracer, D. P. & Ziker, J. [2010]: „Market, religion, community size and the evolution of fairness and punishment“, erschienen in: „Science“, Band 327, S. 1480–84.

Hessinger, P. [2001]: „Vernetzte Wirtschaft und ökonomische Entwicklung. Organisatorischer Wandel, institutionelle Einbettung, zivilgesellschaftliche Perspektiven“, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.

Hirst, P. / Zeitlin, J. [1991]: „Flexible specialisation versus post-Fordism: theory, evidence and policy implications“, erschienen in: „Economy and society“ Vol. 20, Nr. 1/91, S. 1-56.

Hobbes, Th. [1909 (1651)]: „Of Man, Being The First Part of Leviathan“, erschienen in: „The Harvard Classics“, Kapitel 10, S. 14.

Höfer, R. / Keupp, H./ Straus, F. [2006]: „Prozesse sozialer Verortung in Szenen und Organisationen - Ein netzwerkorientierter Blick auf traditionale und reflexiv moderne Engagementformen“, erschienen in: „Qualitative Netzwerkanalyse“, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 267-294.

Hollstein, B. [2006]: „Qualitative Methoden und Netzwerkanalyse - ein Widerspruch?“, erschienen in: Hollstein, B./ Straus, F. (Hg.): „Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen“, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Holzer, B. [2008]: „Netzwerke“, transcript Verlag, Bielefeld.

Husserl, E. [1913]: „Zur Methodik und Problematik der reinen Phänomenologie: Allgemeine Strukturen des reinen Bewusstseins“, erschienen in: „Jahrbuch für Philosophie Und Phänomenologische Forschung 1 (1)“, S. 141-179.

Insel, T.R. / Fernald, R.D. [2004]: „How the brain processes social information: searching for the social brain“, erschienen in: „Annual Review of Neuroscience“, Ausgabe 27, S. 687-722.

Jansen, D. [1996]: „Nationale Innovationssysteme, soziales Kapital und Innovationsstrategien von Unternehmen. (National innovation systems, social capital and innovation strategies of firms)“, erschienen in: „Soziale Welt“ 45, S. 411-434.

Jansen, D. [1999]: „Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen“, Leske + Budrich, Opladen.

Jansen, D. [2002]: „Netzwerkansätze in der Organisationsforschung“, erschienen in: „Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie“ Sonderheft 42, S. 88-118.

Jansen, D. [2003]: „Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele“. 2. Auflage. Opladen.

Jansen, D. [2006]: „Einführung in die Netzwerkanalyse – Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele“, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Jansen, D. [2007]: „Theoriekonzepte in der Analyse sozialer Netzwerke – Entstehung und Wirkungen, Funktionen und Gestaltung sozialer Einbettung“, Discussion Papers des Deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung Speyer Nr. 39.

Link: <http://www.hfv-speyer.de/JANSEN/publikat/DP%20039.pdf>

Jütte, W. [2006]: „Netzwerkvisualisierung als Triangulationsverfahren bei der Analyse lokaler Weiterbildungslandschaften“, erschienen in: Hollstein, B. / Straus, F.: „Qualitative Netzwerkanalyse – Konzepte, Methoden, Anwendungen“, Wiesbaden, S. 216 f..

Kadushin, C. [2012]: „Understanding social networks: Theories, concepts, and findings“, Oxford University Press.

Kahn, R. L. / Antonucci, T.C. [1980]: „Convoys over the life course: Attachment, roles, and social support“, erschienen in: Baltes, P. / Brim, O.G.: „Life-span development and behavior“, Academic Press, New York, 383-405.

Kaiser, M.-O. [2008]: „Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit im Tourismus. Neue Ansätze zur Umsetzung von Dienstleistungsqualität“, erschienen in: Schönhut, M. / Gamper, M. / Kronenwett, M. / Stark, M. (Hg.): „Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge“, transcript Verlag, Bielefeld, S. 165-188.

Kallmeyer, W. / Schütze, F. [1976]: „Zur Konstitution von Kommunikationsschemata“, erschienen in: D. Wegner (Hrsg.): „Gesprächsanalyse“, S. 159–274, Hamburg, Buske Verlag.

Kämper, E./ Schmidt, J.F.K.[2000]: „Netzwerke als strukturelle Kopplung – systemtheoretische Überlegungen zum Netzwerkbegriff“, erschienen in: Weyer, J. (Hg.): „Soziale Netzwerke“, Oldenbourg Verlag, München, S. 211-235.

Keller, P. [2008]: „Innovation und Tourismus“, erschienen in: Weiermair, K. / Peters, M. / Pechlaner, H. / Kaiser, M.O.: „Unternehmertum im Tourismus – Führen mit Erneuerungen“, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 189-202.

Kleining, G. [1986]: „Das qualitative Experiment“, erschienen in „Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Nr. 38 (1986) 4, S. 724-750.

Köhler, W. [1917]: „Psychologie der Schimpansen“, erschienen in: „Intelligenzprüfungen an Menschenaffen“, Abhandlungen der Preußischen Akademie der Wissenschaften, Berlin.

Kotler, P. [1997]: „Marketing management: analysis, planning, implementation and control“, Prentice Hall intern. Edition, Upper Saddle River, NJ.

Kotler, P. / Hayes, T. / Bloom, P. N. [2002]: „Marketing professional services – forward thinking strategies for boosting your business“, Prentice Hall, Paramus, NJ.

Krackhardt, D. / Hanson, J. [1993]: „Informal networks – the company behind the chart“, erschienen in: „Harvard Business Review“ Ausgabe Juli/August, S. 104-111.

Krempel, L. [2010]: „Netzwerkanalyse – ein wachsendes Paradigma“, erschienen in: Stegbauer, Chr.: „Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein wachsendes Paradigma in den Sozialwissenschaften“, VS-Verlag für Sozialwissenschaften, 2. überarbeitete Auflage.

Krohn, W. [2007]: „Realexperimente - Die Modernisierung der 'offenen Gesellschaft' durch experimentelle Forschung“, erschienen in: „Erwägen Wissen Ethik“, S. 343-356.

Kropotkin, P. [1908]: „Gegenseitige Hilfe in der Tier- und Menschenwelt“, Verlag von Theod. Thomas, Leipzig.

Lazega, E. / Krackhardt, D. [2000]: „Spreading and shifting costs of lateral control among peers - a structural analysis at the individual level“, erschienen in: „Quality & Quantity“, Ausgabe 34(2), S. 153ff.

Leenders, R. Th. A. [1998]: „Longitudinal behavior of network structure and actor attribute: modelling interdependence of contagion and selection“, erschienen in: Doreian, P. / Stokman, F.N.: „Evolution of social networks“, Gordon and Breach Publishers, Amsterdam, S. 165-184.

Leifer, Eric M. [1988]: „Interaction preludes to role setting: Exploratory local action“, erschienen in: „American Sociological“ Review 1988, S. 865-878.

Lévi-Strauss, C. [1949]: „Histoire et ethnologie“, erschienen in: „Revue de Métaphysique et de Morale“, 1949, 54. Jg., Nr. 3/4, S. 363-391.

Lévi-Strauss, C. [1978]: „Strukturelle Anthropologie“, Suhrkamp, 1978.

Lin, N. [2001]: „Social capital. A theory of social structure and action“, Cambridge.

Lipietz, Alain [1992]: „Towards an new economic order – postfordism, ecology and democracy“, Oxford.

Lippe von der, H. / Gaede, N.-S. [2013]: „Die Konstitution personaler Netzwerke“, erschienen in: Schönhut, M. / Gamper, M. / Kronenwett, M. / Stark, M. (Hg.): „Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge“, transcript Verlag, Bielefeld, S. 137-158.

Luhmann, N. [1975]: „Interaktion, Organisation, Gesellschaft“, erschienen in: „Soziologische Aufklärung (2)“, Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 9-20.

Luhmann, N. [1982]: „Liebe als Passion – zur Codierung von Intimität“, Suhrkamp, Frankfurt/M.

Luhmann, N. [1983]: „Legitimation durch Verfahren“, Suhrkamp, Frankfurt/M.

Luhmann, N. [1984]: „Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie“, Suhrkamp, Frankfurt/M.

Luhmann, N. [1991]: „Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie“, Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main.

Luhmann, N. [1997]: „Selbstorganisation und Mikrodiversität: Zur Wissenssoziologie des neuzeitlichen Individualismus“, in: „Soziale Systeme“, 3(1).

Mandeville, B. [1714,1724]: „The Fable of The Bees“.

Manger, D. [2006]: „Entstehung und Funktionsweise eines regionalen Innovationsnetzwerks - eine Fallstudienanalyse“, erschienen in: Hollstein, B./ Straus, F.: „Qualitative Netzwerkanalyse – Konzepte, Methoden, Anwendungen“, Wiesbaden, S. 221-242.

Marshall, A. [1986]: „Principles of economics“, London.

McDermott, G. [2007]: „Politics and the Evolution of interfirm networks: A Post-Communist Lesson“, erschienen in: „Organization Studies“, Nr. 28(06), S. 885-908.

McPherson, Miller / Smith-Lovin, Lynn; Cook, J. M. [2001]: „Birds of a feather: Homophily in social networks“, erschienen in: „Annual review of sociology“, 27. Jg., Nr. 1, S. 415-444.

Merton, R. [1968]: „The Matthew Effect in Science“, erschienen in: „Science“, Nr. 159, S. 56-63.

Mickler, O., H.P. Wiendahl [2006]: „Mitarbeiterpartizipation in dezentralen Produktionsnetzen“, erschienen in: Heine, H., M. Schumann, V. Wittke (Hg.): „Wer den Ast absägt, auf dem er sitzt, kann deshalb noch längst nicht fliegen“, Berlin.

Milgram, S. [1963]: „Behavioral Study of Obedience“, erschienen in: „Journal of Abnormal and Social Psychology“, Band 67, S. 371-378.

Mizruchi, M. S./ Schwartz, M. [1987]: „Interorganizational relations: the structural analysis of business“, Cambridge University Press.

Moreno, J.L. [1934]: „Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy, and Sociodrama“, Nervous and Mental Disease Publishing Co., Washington D.C.

Moser, H. [1975]: „Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften“, Kösel-Verlag.

Müller, R. [2008]: „Marienthal: das Dorf - die Arbeitslosen - die Studie“, StudienVerlag.

Myerson, R.B. [1977]: „Graphs and Cooperations in Games“, erschienen in: „Mathematics of Operations Research“, Ausgabe 2, S. 225-229.

Nadel, S. [1957]: „The theory of social structure“, London, Cohen & West.

Nahapiet, J./ Goshal, S. [1998]: „Social Capital, Intellectual Capital, and the Organisational Advantage“, erschienen in: „Academy of Management Review“, Vol. 23, S. 242-266.

Nash, John F.[1950]: „Equilibrium points in n-person games“, Proc. Nat. Acad. Sci. USA 36.1, S. 48-49.

Newcomb, T. M. [1961]: „The acquaintance process“.

Nicht, J. [2013]: „Schulklassen als soziale Netzwerke. Eine netzwerkanalytische zu Peer-Beziehungen in binationalen, bilingualen Schulprojekten“, Springer Verlag.

Noack, A. / Schmidt, T. [2013]: „Schönhut, M. / Gamper, M. / Kronenwett, M. / Stark, M. (Hg.): „Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge“, transcript Verlag, Bielefeld, S. 81-97.

Nooy de, W. [2011]: „Networks of action and events over time. A multilevel discrete-time event history model for longitudinal network data“, erschienen in: „Social Networks“, Nr. 33, S. 31-40.

Nuissl, H. / Schwarz, A. / Thomas, M. [2002]: „Vertrauen – Kooperation – Netzwerkbildung : Unternehmerische Handlungsressourcen in prekären regionalen Kontexten“, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.

Ohlhorst, D. [2002]: „Steuerungsansätze im Freizeitverkehr durch regionale Kooperation und Netzwerkbildung. Freizeitverkehr im Kontext überregionaler, transnationaler und globaler Entwicklung“, erschienen in: Institut für Mobilitätsforschung (Hrsg.): „Motive und Handlungsmöglichkeiten im Freizeitverkehr“, Springer, Berlin.

Ortmann, G. [1995]: „Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität“, Westdeutscher Verlag, Opladen.

Otto, Th. / Piendl, S. [2002]: „Stenografische Umarmung: Sergiu Celibidache beim Wort genommen“, ConBrio Verlag Regensburg.

Pauly, D. [1995]: „Anecdotes and the shifting baseline syndrome of fisheries“, erschienen in: „Trends in ecology & evolution“, Ausgabe 10(10), S. 430.

Pechlaner, H. [2001]: „Tourismuspoltik und Destinationsmanagement - Neue Herausforderungen und Konzepte“, Verlag Haupt. Link: <http://www.ku-eichstaett.de/Forschung/News/ZZhgOO8nSPPEtP.de>

- Pechlaner, H. / Raich, F. [2008]: „Vom Entrepreneur zum Intrapreneur – die Rolle des Unternehmers im Netzwerk Tourismus“, erschienen in: Weiermair, K. / Peters, M. / Pechlaner, H. / Kaiser, M.O.: „Unternehmertum im Tourismus – Führen mit Erneuerungen“, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Perez, C. [1983]: „Structural change and assimilation of new technologies in the economic and social systems“, erschienen in: „Futures, Okt. 1983“, S. 357-375.
- Perrow, Ch. [2000]: „An organizational analysis of organizational theory“, in: „Contemporary sociology 29“, S. 469-476.
- Peters, M. [2001]: „Wachstum und Internationalisierung – Überlebenschancen für Klein- und Mittelbetriebe“, Linde-Verlag, Wien.
- Pfeffer, J. [2010]: „Visualisierung Sozialer Netzwerke“, erschienen in: „Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie“, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010. S. 227-238.
- Piore, M.J./ Sabel, Ch. F. [1985]: „Das Ende der Massenproduktion – Studie über die Requalifizierung der Arbeit und Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft“, Berlin.
- Podolny, J. M. / Page, K. L. [1998]: „Network Forms of Organizations“, erschienen in: „Annual Review of Sociology“, Ausgabe 24, S. 57-76.
- Podolny, J. M. [2001]: „Networks as the pipes and prisms of the market“, erschienen in: „American journal of sociology 107“, S. 33-60.
- Portes, A. / Sensenbrenner, J. [1993]: „Embeddedness and immigration : Notes on the social determinants of economic action“, erschienen in: „American Journal of Sociology“, Ausgabe 98, S. 1320-1350.
- Portes, A. [1998]: „Social Capital: Its origins and Applications in Modern Sociology“, erschienen in: „Annual Review of Sociology“, Nr. 24, S. 1-24.
- Powell, W. P. [1990]: „Neither market nor hierarchy - network forms of organization“, erschienen in: „Research in organizational behaviour 12“, S. 295-336.
- Powell, W. P./ Smith-Dörr, L. [1994]: „Networks and economic life“, erschienen in: Smelser, N./Swedberg, R.: „The handbook of economic sociology“, Princeton, NY, S. 368-402.
- Precht, R.D. [2010]: „Die Kunst, kein Egoist zu sein: Warum wir gern so sein wollen und was uns davon abhält“, Goldmann Verlag, München.
- Putnam, R.D. [1993]: „Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy“, Princeton University Press, Princeton.
- Putnam, R. D. [1995]: „Bowling alone: America's declining social capital“, erschienen in: „Journal of democracy“, 6. Jg., Nr. 1, S. 65-78.
- Putnam, R.D. [2000]: „Bowling Alone – The Collapse and Revival of American Community“, Verlag Simon & Schuster, New York.

- Radcliff-Brown, A. [1950]: „African System of Kinship and Marriage“.
- Raich, F. [2006]: „Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten: Ein Ansatz für die Tourismus-Destination“, Gabler Verlag, Mannheim.
- Rank, O. [2003]: „Formale und informelle Organisationsstrukturen – eine Netzwerkanalyse des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses multinationaler Unternehmen“, Gabler Verlag, Mannheim, S.28-63.
- Rank, O. [2008]: „Formal structures and informal networks – structural analysis in organizations“, erschienen in: „Scandinavian journal of management“, Band 24, Heft 2, S. 145-161.
- Rank, O. [2010]: „Structural Logic of Intraorganizational Networks“, in: „Organizations Science“, Vol. 21/3, S. 745-764.
- Rifkin, J. [2014]: „Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft: Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus“, Campus Verlag, Frankfurt/M. Und New York.
- Rosa, H. [2016]: „Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung“, Suhrkamp Verlag.
- Rost, K. [2006]: „Sozialstruktur und Innovationen“, Doktorarbeit.
- Rowley, T. [1997]: „Moving beyond dyadic ties: A Network Theory of Stakeholder Influences“, erschienen in: „Academy of Management Review“, Nr. 22 (4), S. 887-910.
- Sabel, Ch. F. [1994]: „Learning by monitoring - the institutions of economic development“, erschienen in: Smelser N./ Swedberg R.: „The handbook of economic sociology“, Princeton, S. 137-165.
- Salancyk, G. R. [1995]: „Wanted: A good network theory of organizations“, erschienen in: „Administrative Science Quarterly 40“, S. 345-349.
- Sandefur, R. / Laumann, E.O. [1998]: „A Paradigm for Social Capital“, erschienen in: „Rationality and Sociology“, Nr. 10, S. 481-501.
- Sauer, D. / Döhl, V. [1994]: „Arbeit an der Kette – Systematisierung und unternehmensübergreifende Produktion“, erschienen in: „Soziale Welt“ 45, Heft 2, S. 197-215.
- Scheffer, Th. [2002]: „Das Beobachten als sozialwissenschaftliche Methode - von den Grenzen der Beobachtbarkeit und ihrer methodischen Bearbeitung“, erschienen in: Schaeffer, D., Müller-Mundt, G.: „Qualitative Gesundheits- und Pflegeforschung“, Huber Verlag, Bern 2002.
- Schmelzer, P. [2005]: „Netzwerkveränderung als Folge der Transformation? Weak ties und strong ties vor und nach der Wende“, erschienen in: „Berliner Journal für Soziologie“, Vol. 15, Nr.1.
- Schönhut, M. / Gamper, M. / Kronenwett, M. / Stark, M. (Hg.) [2013]: „Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge“, transcript Verlag, Bielefeld.

- Schönhut, M. [2013]: „Landkarten sozialer Beziehungen. Partizipativ-visuelle Datenerhebung mit haptischen und elektronischen Werkzeugen: Entwicklung – Typen – Möglichkeiten – Grenzen“, erschienen in: Schönhut, M. / Gamper, M. / Kronenwett, M. / Stark, M. (Hg.): „Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge“, transcript Verlag, Bielefeld, S. 59-79.
- Schröder, C. / Dienel, H.-L. / Meier, H.-P. [2004]: „Die neue Nähe. Raumpartnerschaften verbinden Kontrasträume“, Steiner, Stuttgart.
- Schütze, F. [1982]: „Narrative Repräsentation kollektiver Schicksalsbetroffenheit, in: Lämmert, F. (Hg.): „Erzählforschung“, Stuttgart.
- Schulz, M. / Beck, N. [2002]: „Die Entwicklung organisatorischer Regeln im Zeitverlauf“, erschienen in: „Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie“, 54. Jahrgang, Westdeutscher Verlag Wiesbaden.
- Schumpeter, J. [1993]: „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung – eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus“, Berlin.
- Schwandt, Th. A. [1997]: „Evaluation as practical hermeneutics“, erschienen in: „Evaluation“, 3. Jg., Nr. 1, S. 69-83.
- Schweizer, Th. [1988]: „Verwandtschaftliche, wirtschaftliche und religiöse Verflechtungen japanischer Haushalte: Eine Positionsanalyse“, erschienen in: „Netzwerk-Analyse. Ethnologische Perspektiven“, S. 113-133.
- Scott, J. [1991]: „Social network analysis. A handbook“. Sage Publications.
- Scrubar, I. [1991]: „War der reale Sozialismus modern?“, in: „Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 43“, S. 415-432.
- Seufert, A., Back, A., Krogh, G. von [1999]: „Towards a Reference Model for Knowledge Networking“, Working Paper, Research Center KnowledgeSource, BE HSG/ IWI 3 Nr. 5/ IfB Nr. 34, University of St. Gallen.
- Simmel, G. [1958]: „Soziologie. Untersuchungen über die die Formen der Vergesellschaftung“, Duncker & Humblot, Leipzig.
- Simmel, G. [1989]: „Über soziale Differenzierung. Soziologische und Psychologische Untersuchungen“, erschienen in: ders. Aufsätze 1887-1890, Gesamtausgabe, Band 2. Frankfurt am Main, S. 109-295. Suhrkamp.
- Smith, A. [1787, 2013]: „The Invisible Hand of The Market: The Theory of Moral Sentiments, and the Wealth of Nations.
- Smith, A. [1937]: „An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations“, Modern Library, New York.
- Snijders, T. A. B. [1996]: „Stochastic actor-oriented dynamic network analysis“, erschienen in: „Journal of Mathematical Sociology“, Nr. 21, S. 149–172.
- Snijders, T. A. B. [2001]: „The statistical evaluation of social network dynamics“, erschienen in: Sobel, M./ Becker, M. (Hg.): „Sociological Methodology“, Basil Blackwell, Boston/London, S. 361–395.

Snijders, T. A.B. / Steglich, Chr./ Schweinberger, M. [2007]: „Modeling the co-evolution of networks and behavior. Longitudinal models in the behavioral and related sciences“, S. 41-71.

Stauss, B. [1996]: „Dienstleistungen als Faktoren“, erschienen in: Kern, W. / Schröder, H.-H. / Weber, J. (Hg.): „Handwörterbuch der Produktionswirtschaft“, 2. Aufl., Stuttgart, S. 318-327.

Stegbauer, Chr. [2010]: „Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften“, VS-Verlag für Sozialwissenschaften, 2. überarbeitete Auflage.

Steglich, C.E.G./ Snijders, T.A.B./ Pearson, M. [2004]: „Dynamic networks and behavior: Separating selection from influence“.

Stern, D.N. [1979]: „Mutter und Kind. Die erste Beziehung“, Klett-Cotta, Stuttgart.

Stiglitz, J. [1985]: „Information and economic analysis: a perspective“, erschienen in: „The Economic Journal“/ conference paper 95, S. 21-41.

Stokman, F. / Doreian, P. [2001]: „Evolution of Social Networks Part II, Sonderband 25(1) des „Journal of Mathematical Sociology“.

Straus, F. [2013]: „Das Unsichtbare sichtbar machen“, erschienen in: Schönhut, M. / Gamper, M. / Kronenwett, M. / Stark, M. (Hg.): „Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge“, transcript Verlag, Bielefeld.

Sydow, J. [1992]: „Strategische Netzwerke und Transaktionskosten“, erschienen in Staehle, W. / Conrad, P.: „Managementforschung 2“, de Gruyter-Verlag, Berlin, S. 239-311.

Sydow, J. [2006]: „Management von Netzwerkorganisationen“, Gabler-Verlag, Wiesbaden.

Sydow, J. [2011]: „Kooperatives Verhalten in zwischenbetrieblichen Projekten“, Studie im Auftrag des GPM Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Szibalski, M. [2011]: „Inlandtourismus 2010 – neue Rekorde nach der Wirtschaftskrise“, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

Tacke, V. [2000]: „Netzwerk und Adresse“, erschienen in: „Soziale Systeme 6“, S. 291-320.

Talukdar, S. / Camponogara, E. [2001]: „Network Control as a Distributed, Dynamic Game“, 34th Hawaii International Conference on System Sciences.

Täube, V.G. [2004]: „Measuring the Social Capital of Brokerage Roles“, erschienen in: „Connections, 26(1)“, S.29-52.

Täube, V. G. [2010]: „Cliques und andere Teilgruppen sozialer Netzwerke“, erschienen in: „Handbuch Netzwerkforschung“, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 397-406.

Teubner, G. [1992]: „Die vielköpfige Hydra. Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung“, erschienen in: Krohn,

Wolfgang/Küppers, Günter: „Emergenz – Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung“, Suhrkamp, Frankfurt/M., S. 189-216.

Thorelli, Hans B. [1986]: „Networks - between markets and hierarchies“, erschienen in: „Strategic Management Journal 7“, S. 189-216.

Todeva, E./ Knoke, D. [2002]: „Strategische Allianzen und das Sozialkapital junger Unternehmen“, erschienen in: „Organisationspsychologie“, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.

Todeva, E. [2005]: „Business Networks: Strategy and Structure“, Routledge.

Trappmann, M. / Hummell, H.J. / Sodeur, W. [2011]: „Strukturanalyse sozialer Netzwerke. Konzepte, Modelle, Methoden“, 2., überarbeitete Auflage.

van der Gaag, M. / Snijders, T. A. B. [2005]: „Resource Generator: measurement of individual Social Capital with concrete items“, erschienen in: „Social Networks“, Nr. 27, S. 1–29.

Waal, F. De / Brosnan, S. [2003]: „Monkeys reject unequal pay“, erschienen in: „Nature“, Nr. 425, S. 297-299.

Waal, F. De [2006]: „Der Affe in uns. Warum wir sind, wie wir sind“, Hanser Verlag, München.

Wasserman, S. / Faust, K. [1994]: „Social Network Analysis – methods and applications“, Cambridge University Press.

Watts, A. [1974]: „Cloud-hidden, Whereabouts Unknown: A Mountain Journal“, Vintage Books.

Watts, A. / Watts, M. [2003]: „Become what you are“, Shambhala Publications.

Watts, D. J. / Strogatz, S. [1998]: „Collective Dynamics of ›Small-world‹ Networks“, Nature, Jg. 393, S. 440–442.

Watts, D. J. [1999]: „Network Dynamics and the Small-world Phenomenon“, erschienen in: „American Journal of Sociology“, Jg. 105, H. 2, S. 493–527.

Webster, A. [1999]: „Introduction to the sociology of development“, Basingstoke: Macmillan.

Weick, K. E. [1995/1969]: „Der Prozeß des Organisierens“, Frankfurt/M., Suhrkamp.

Weick, K. E. / Roberts, K. [1993]: „Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks“, erschienen in: „Administrative Science Quarterly“ Jg. 38, H. 3, S. 628–652.

Weiermair, K. [2000]: „Know-How and Qualification gaps in the tourism industry. The case of Alpine Tourism in Austria“, erschienen in: „The Tourist Review“, Nr. 2, S. 45-53.

Weiermair, K. / Steinhäuser, C. [2003]: „New tourism clusters in the field of sports and health – the case of alpine wellness“, Universität Innsbruck. Link: <http://www.esade.es/cedit2003/pdfs/weirmairklaus.pdf>

Weiermair, K. / Peters, M. / Pechlaner, H. / Kaiser, M.O. [2008]: „Unternehmertum im Tourismus – Führen mit Erneuerungen“, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Weiermair, K. [2008]: „Neue Rahmenbedingungen der Individualhotellerie und Gastronomie des 21. Jahrhunderts“, erschienen in: Weiermair, K. / Peters, M. / Pechlaner, H. / Kaiser, M.O.: Unternehmertum im Tourismus – Führen mit Erneuerungen, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 15-24.

Welfens, P. J. J. / Jungmittag, A. [2002]: „Internet, Telekomliberalisierung und Wirtschaftswachstum“, Springer.

Welfens, P. J. / Strohe, H. G. [2005]: „Globalisierung und regionale Modernisierung von Wirtschaft und Politik“, Reihe Internationale Wirtschaft, Band 25, Köln.

Wellman, B. [1988]: „Structural analysis – from method and metaphor to theory and substance“, erschienen in: Wellman, B./Berkowitz, S.D.: “Social structures – a network approach“, Cambridge University Press, S. 19-61.

Wendt, V. / Lang, F. / Diwald, M. [2008]: “Interdependenzen zwischen verwandtschaftlichen und beruflichen Beziehungsnetzwerken (IDUN): Entwicklung eines sparsamen Netzwerkinstruments und erste Ergebnisse“, erschienen in: Feldhaus, M. / Huining, J. (Hg.): „Neuere Entwicklungen in der Beziehungs- und Familienforschung. Vorstudien zum Beziehungs- und Entwicklungspanel“ (PAIRFAM), Ergon Verlag, Würzburg, S. 457-479.

White, H.C. [1963]: „Uses of mathematics in sociology“, erschienen in: Charlesworth, J.C.: “Mathematics and the social sciences“, American Academy of Social Sciences, Philadelphia, S. 77-94.

White, H. C. [1990]: „Interview mit Richard Swedberg“, erschienen in: Swedberg, R. (Hg.): „Economics and sociology“, Princeton, S. 78-95.

White, H. C. [1992]: “Identity and control – A structural theory of social action“, Princeton University Press, Princeton.

White, H.C. [2008]: „Identity and Control“, Princeton University Press, Princeton.

Wiesenthal, H. [1999]: „Auf dem Wege zu einer Allgemeinen Theorie der Koordinationsmedien“, BISS public Heft 28.

Williamson, O.E. [1985]: „The economic institutions of capitalism“, Free Press, New York.

Williamson, J./ Milner, Chr. [1991]: „The World Economy. A textbook in International Economics“, 2.Auflage, New York/London.

Windhager, F./Zenk, L./ Risku, H. [2010]: “Situated organizational mapping“, erschienen in: “Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie“, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 239-249.

Zeitlin, I. M./ Sabel, Ch. F. [1997]: „World of possibilities – flexibility and mass production in western industrialization“, Cambridge University Press.

Zhang, D. / Dong, J. / Nagurney, A. [2003]: „A supply Chain Network Economy: Modelling and Qualitative Analysis“, erschienen in: „Innovations in Financial and Economic Networks“, Edward Elgar Publishers.

Ziegler, R. [1984]: „Der Forschungsverbund 'Analyse sozialer Netzwerke'“, erschienen in: „Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie“, Nr. 36, S. 615-618.

Anlage:

Chronologisches Protokoll und Erkenntnisinteresse der teilnehmenden Beobachtung im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojekts, Januar bis August 2011

Handlung	Akteur/Alteri	Ergebnisprotokoll
Impuls zum Experiment durch Kontakt zu amtierendem Wirtschaftsminister im Vorfeld des Experiments	Wirtschaftsminister	<ul style="list-style-type: none"> • Zufällige Begegnung auf Alumnitreffen einer Universität • Minister lud junge Absolventen zu mehr Unternehmertum statt Abwanderung im Land ein und bot ausdrücklich seine persönliche Unterstützung an, wenn jemand Ideen und Impulse für die Wirtschaft hat • Minister nicht in Pläne des Experiments eingeweiht
Geschäftskontakt zu Partner für Förderung des Landes aufbauen	Tourismusgesellschaft (TG) des Landes	<ul style="list-style-type: none"> • anwesend: MA der TG und Marketingleiter • gegenseitiges Vorstellen • TG fragte unverbindlich Angebote für Qualitätsmanagement an
Treffen mit Hersteller Crossrollski und prominentem Extremsportler/Musiker Joey Kelly	Joey Kelly Markus Meister u.a. (Powerslide)	<ul style="list-style-type: none"> • Powerslide stellt komplettes Material für Joey Kelly sowie zwei Begleitfahrer aus dem Ski-Profisport sowie max. 5000 Euro als Sponsoring • Dreh eines Video-Trailers mit Joey Kelly, der erstmals auf Crossrollski steht, eingewiesen wird und sich einfährt • Dokumentation als Video-Trailer und Erstellen von Pressefotos, Presstext durch Medienstudenten
Treffen für Kompetenzteam aus Alumni und Studenten	Team aus sechs Akteuren/Rollen (Sponsorenakquise) (Konzept) (selbständiger TV-Produzent) (selbständiger Redakteur) (selbständig im Tourismusmarketing) Projektkoordination	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion zu Konzept „Kelly rollt den Kammwanderweg“ und Aufgabenverteilung • Honorar in Stunden nur bei Zustandekommen des Projekts und jeweils auf selbständiger Basis • für das Event sollte eine eigene Webseite erstellt werden, auf der die gesamte Route interaktiv mit allen beteiligten Partnern und deren Regionen, Dienstleistungen oder Produkten zu sehen ist und bei Joey Kellys dreitägiger Kammwanderweg-Überquerung live berichtet wird mit Videos, Texten und Bildern • in den kommenden Wochen sollten Partner, Sponsoren und Fördermittel akquiriert werden
Kontakt zu <i>Gatekeepern</i> (Gould /Fernandez 1989, S. 93) im Tourismus entlang des <i>Kammwanderwegs</i> aufnehmen und Konzept persönlich vor Ort vorstellen Raumpartnerschaft zwischen Kommunen und Tourismus-Destinationen bilden	(in geografischer Reihenfolge) Eisstadt: k.A. Friedensberg: (Geschäftsführer <i>Tourist-Info</i> ⁷⁹) Wintersportort: <i>Enrico Hess</i> (Geschäftsführer der <i>Wintersportort Tourismus GmbH</i>) Erholungsberg: <i>Gemeinderatsmitglied</i> Limpar: <i>Tourist-Info</i> Nachbarwald-Tourismus:	<ul style="list-style-type: none"> • Wir haben zunächst von Anfang des <i>Kammwanderwegs</i> bis zum geografischen Ende alle zuständigen Tourist-Infos oder Fremdenverkehrsämter schriftlich eingeladen, das Konzept geschickt, Termine vor Ort angeboten und alle nochmals abtelefoniert • im persönlichen Gespräch haben wir vermittelt, dass je Region 5.000 Euro nötig sind, damit Joey Kelly die Kampagne macht. Den Restbetrag würden wir durch Sponsoren und Fördermittel beschaffen. • Wir haben 5 Kernregionen nach den touristischen Ballungsgebieten gebildet, in denen das Geld zusammenkommen muss: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Start Eisenberg ◦ Friedensberg ◦ Wintersportort ◦ Erholungsberg ◦ Nachbarwald, Finalstein (Finale)

79 Die Tourist-Info Friedensberg ist als Fremdenverkehrsamt Teil der Stadtverwaltung und damit keine eigenständig GmbH wie beispielsweise in *Kurstadt* oder *Wintersportort*.

	<p><i>Geschäftsführer</i> Finalstein: Bürgermeister</p>	<ul style="list-style-type: none"> • einige Gemeinden hatten nur ehrenamtliche Ansprechpartner aus dem Gemeinderat oder Mitglieder der Stadtverwaltung haben touristische Aufgaben mit abgedeckt • Eisberg/Ortsteil: ehrenamtliche Ortsteil-<i>Bürgermeisterin</i>, hatte nie Zeit • Eisberg/Stadt: kein Interesse, keine Begründung • Friedensberg: großes Interesse, fragte Hotels, Akteure und BM der Region wie Tambach-Dietharz, Tabarz etc. ab (Gatekeeper und Koordinator). Unverständnis, dass Regionalverbund nicht in die Verantwortung geht. • Wintersportort: sehr großes Interesse von Tourismus GmbH und Hotels. Wollten dazu eine große Veranstaltung in der DKB-Arena am <i>Kammwanderweg</i> organisieren mit Rollskifahren für jedermann und Stadionrunde für <i>Joey Kelly</i>. Geschäftsführer aktiviert hierzu entsprechende Kontakte zu <i>Bürgermeister</i>, Sportbetriebsstätten und Hotels sowie zum Landkreis und der IHK Südthüringen als Gatekeeper und Koordinator. Unverständnis, dass Regionalverbund <i>Regionalwald</i> nicht in die Verantwortung geht. Will auch mit Geschäftsführerin des Regionalverbunds nochmal reden. • Mittelstadt: Beim Regionalverbund <i>Regionalwald</i>⁸⁰ Mitarbeiterin für Sportveranstaltungen. Können kein Geld geben, weil sie für Marketing kein Budget haben. Nur über TG. Könnten uns lediglich bei Genehmigungen helfen, da der <i>Kammwanderweg</i> über viele Privatgrundstücke führt und wir da Drehgenehmigungen etc. benötigen. Die Geschäftsführerin traf uns kurz, nahm sich aber keine Zeit. Nochmals Anfrage per E-Mail-Verkehr. Solange sich die TG nicht offiziell als Partner beteilige, könne auch der Regionalverbund nicht handeln, wurde uns erklärt. • Erholungsberg: Da Erholungsbergs Haushalt wegen Bankrotts fremdverwaltet wurde, gibt es auch keinen Geschäftsführer mehr im Tourismus, nur noch eine halbe Kraft in der Tourist-Info. Erholungsberg besteht aus vier Partnergemeinden. Bisher übernimmt Gemeinderat die Aufgabe Tourismus mit, aber eher stiefmütterlich. Das Gemeinderatsmitglied und seine Familie sind zugezogen und haben ein altes Schullandheim zu einem Freizeitcamp ausgebaut, das inzwischen sehr erfolgreich in der Region ist. Als neues Gemeinderatsmitglied wollte er das Thema Tourismus gern übernehmen und nutzt die Kampagne als Einstieg. Erholungsberg selbst habe keine finanziellen Mittel, aber er wolle die Unternehmer der Region an einen Tisch holen und den Betrag sammeln. • Limpar: Limpar gehört nach unserer Gebietsaufteilung zum Gebiet von Frankenland und dem Ziel Finalstein,
--	--	---

⁸⁰ Der Regionalverbund *Regionalwald* ist ein Verband, in dem die Landkreise im *Regionalwald* Mitglied sind, hierfür Beiträge abgeben und aus denen u.a. das Wander- und Radwegenetz entwickelt und erhalten, Beschilderungen und touristisches Inventar instand gehalten wird, eine touristische Website für den *Regionalwald* und in begrenztem Umfang Marketingaktivitäten existieren.

		<p>ist aber auch von Erholungsberg nicht weit entfernt. Auf die erste Rundmail reagierte die Leiterin des Fremdenverkehrsamts sofort telefonisch. Man wolle unbedingt mitmachen. Aber mit Nachdruck erklärte sie sofort, dass man kein Geld habe. Aber man wolle Unternehmen in der Region anregen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Nachbar Tourismus GmbH: Sind für die Vermarktung des gesamten Frankenwalds zuständig, in dem der Nachbarabschnitt des <i>Kammwanderwegs</i> und ein Abschnitt des grünen Bandes als ehemalige deutsch-deutsche-Grenze nur einen geringen Teil ausmacht. Das Interesse an der <i>Kammwanderweg</i>-Vermarktung sei daher eher gering, zumal die meisten Hotelbetriebe etc. auf der Hauptseite sind und der <i>Kammwanderweg</i> als Ausflugsziel von der Nachbarseite aus nicht so gefragt ist. Aber sie wollen entlang der Handwerksstraße, die dort verläuft touristische Betriebe nach Interesse fragen. ● Finalstein: Bürgermeister ist persönlich für Tourismus in der Gemeinde zuständig. War sehr interessiert. Die Gemeinde könne die 5000 Euro nicht alleine aufbringen, aber ein sehr großes Unternehmen vor Ort wolle er fragen. Würde auch gern am Ende des <i>Kammwanderwegs</i> große Veranstaltung mit Kelly nach Abschluss der Überquerung machen. Zu seinen fränkischen Kollegen auf der anderen Seite habe er kein Kontakt. Dort sei aber eine ganze Reihe von Hotels nicht weit entfernt. Bisher sei aber keine länderübergreifende Kooperation entstanden. Die nahegelegene Therme hat sich zudem auch gemeldet und als Sponsor angeboten. Die Therme liegt am Ende des <i>Kammwanderwegs</i> und man wolle „Herrn Kelly dann anständig verwöhnen.“ ● Rückmeldungen kamen oft nur von den „offiziellen Stellen“ wie Tourist-Infos, Fremdenverkehrsämtern und der Gemeinde. Obwohl auch Hotels und Thermen entlang des <i>Kammwanderwegs</i> dasselbe Anschreiben bekamen, gab es hier nur wenig Reaktionen. Bei unseren Anrufen zeigte sich, dass die meisten sich für solche Kampagnen nicht zuständig fühlten, sondern sahen die Verantwortung bei ihren Tourist-Infos, der TG und dem Regionalverbund <i>Regionalwald</i>.
Kontakt zu potenziellen Sponsoren aus den Bereichen Sport, Outdoor, Tourismus und Nahrungsmittel aufnehmen, Konzept vorstellen (via Telefon und E-Mail)		<ul style="list-style-type: none"> ● Zusagen: Der Herkunftsverband Regionaler Wurstwaren, das Berghotel Friedensberg, Freizeitcamp b. Erholungsberg und das Outdoor-Center. ● Ein großer Getränkehersteller, „<i>Regionalwaldquell</i>“, sah sich finanziell nicht in der Lage. Auf Nachbarseite hatten <i>Bionade</i> und <i>Red Bull</i> Interesse, da <i>Joey Kelly</i> als Werbeträger gut geeignet sei. Man habe aber dieses Jahr alle Kampagnen schon verplant und könne erst im Folgejahr wieder bei Kampagnen als Sponsor mitwirken. ● Das <i>Berghotel Sportstadt</i>, eines der größten im Land, hätte gern mitgemacht, kann aber nur Übernachtungen beisteuern. Durch die jüngst eingeführte Bettensteuer der Stadt habe man keine finanziellen Spielräume mehr.

Konzept zwecks Partnerschaft/Förderung bei TG einreichen	Ansprechpartner: Leiter Marketing TG	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Gespräch sowie Telefonate und E-Mails • Verhandlungsgegenstand: Sponsoring-Beteiligung der TG in Höhe von 5.000 bis zu 10.000 Euro je nach Platzierung • konnte nicht überzeugt werden • Gründe für Ablehnung: „Ich glaube nicht an die Wirksamkeit dieses Konzeptes“, „Ich kenne die da im <i>Regionalwald</i>. Die arbeiten nicht zusammen, das hat dort keinen Zweck“, „Der Tourismus hat nichts von so einer Kampagne, davon profitieren nur Joey Kelly und der Rollskihersteller“ • es wurde keine weitere Hilfestellung angeboten • es wurde keine Beratung zu möglichen Förderinstrumenten und Ansprechpartnern angeboten • Leiter Marketing TG hat keine Kontakte aktiviert
Konzept zur Förderung beim Freistaat einreichen und persönlich vorstellen	TG Referat „Tourismus“ im Wirtschaftsministerium ⁸¹	<ul style="list-style-type: none"> • Die Unterlagen wurden nach misslungener Überzeugung der TG in nächster Instanz per Einschreiben an das Referat Tourismus im Wirtschaftsministerium eingereicht • nach drei Wochen ausbleibender Reaktion wurde nachgefragt • es stellte sich zunächst heraus, dass die Unterlagen im Haus „verschollen“ sind • per Telefon wurden wir unhöflich vom Referatsleiter Herr Engel abgewiesen. Als Begründung wurden exakt die gleichen Argumente in gleicher Formulierung des Marketing-Leiters der TG genannt (s.o.) • es wurde keine weitere Hilfestellung angeboten • es wurde keine Beratung zu möglichen Förderinstrumenten und Ansprechpartnern angeboten • Herr Engel hat keine Kontakte aktiviert
Teilnahme Tourismustag		<ul style="list-style-type: none"> • Neue Tourismuskonzeption 2015 wurde vorgestellt • Minister wies auf Dringlichkeit zur Verbesserung der Servicequalität hin, da Weiterempfehlungsquote von Gästen bei nur 25 Prozent liegt⁸² • zudem zeige die durchschnittliche Verweildauer von 2,5 Nächten pro Gast, dass touristische Angebote in Thüringen zu wenig vernetzt seien, Gäste zu schlecht von ihren Beherbergungsbetrieben über Möglichkeiten der Freizeitgestaltung und Erholung informiert werden • Gäste würden heutzutage nicht mehr nur Wandern oder nur eine Stadt besichtigen, sondern neue Zielgruppen wollen vielfältige Reisen und Rundreisen. Darauf müsste sich der Thüringer Tourismus besser einstellen • viele Teilnehmerbeschwerden, da Programm zu voll für Diskussionen und konkrete Umsetzung der Leitlinien für Betriebe unklar • in den „Leitprojektgruppen“, die Konzept erstellt haben, saß nur ein Unternehmer, ansonsten nur Beamte und Angestellte der Kommunen, des

81 Die genaue Bezeichnung lautet Ministerium für Arbeit, Wirtschaft und Technologie (MWAT).

82 Quelle: Minister a.D. Machnig verwendete diese Statistik auf Veranstaltungen wie beispielsweise der Verleihung des Tourismus-Marketing-Preises 2012 am 2. Juli 2012 in der Landeshauptstadt. Die Studie wurde nach seinen Angaben im Auftrag des MWAT durchgeführt, um das Image der Destination Thüringen zu ermitteln. Veröffentlicht wurde die Studie jedoch nicht.

		<p>Ministeriums und des Regionalverbands <i>Regionalwald</i>. Daher auch Beschwerden von großen Hotels, die nicht gefragt wurden (z.B. Berghotel Sportstadt)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beim Buffet im Anschluss der Veranstaltung saßen die Teilnehmer isoliert in Kleingruppen und die Verantwortlichen des Ministeriums und der TG geschlossen an einem Tisch. Kaum Kontakt zu den anwesenden Tourismus-Akteuren. • Persönliche Beschwerde beim Wirtschaftsminister wegen des o.g. Verhaltens von TG und Referat Tourismus bei Anfrage zum Konzept „Kelly rollt den <i>Kammwanderweg</i>“. Wir wiesen den Minister auf das Gespräch im September 2011 beim Alumni-Kongress hin und seine persönliche Aufforderung, statt abzuwandern, sich mit Ideen im Tourismus zu beteiligen • Reaktion: sofortige Rüge gegenüber anwesenden Mitarbeiterin und Angebot einer persönlichen Aussprache (s.u.)
Einreichung Beschwerde bei der Bürgerbeauftragten des Landes		<ul style="list-style-type: none"> • Mitteilung: nicht zuständig • Weitergabe an Beschwerdeausschuss im Landtag • Antwort:
Einreichung bei Landtagsfraktionen		<ul style="list-style-type: none"> • Keine Reaktionen, außer Fraktion DieLinke, Einladung zu Gespräch • Große Anfrage zur Tourismusentwicklung in Thüringen (DieLinke) ohne kritische Reflexion durch die Fraktionen
Gespräch mit Staatssekretär		<ul style="list-style-type: none"> • Der Termin war mit dem Minister vereinbart • Während dessen Urlaub haben seine Mitarbeiter den Termin umdisponiert auf dessen Vertreter, Staatssekretär • Das Gespräch diente dem Konfliktmanagement • Staatssekretär hörte sich den Vorgang an, wir präsentierten unternehmerische Ideen für den Tourismus, die er aber nicht reflektierte. Er verwies darauf, dass sein Ministerium nur Fördermöglichkeiten hinsichtlich der Infrastruktur habe, nicht aber für Vermarktungsideen. Dafür sei die TG zuständig und erhalte hierfür Mittel vom Land. • Es wurde keine weitere Hilfestellung angeboten • Es wurde keine Beratung zu möglichen Förderinstrumenten und Ansprechpartnern angeboten • Staatssekretär hat keine Kontakte aktiviert
Treffen Tourismusausschuss im Gemeinderat Erholungsberg		<ul style="list-style-type: none"> • Tiefes Zerwürfnis zwischen Erholungsberg und der Landeshauptstadt (Ministerium, TG), Vorwürfe gehen auf 20 Jahre zurück • Desinteresse an Tendenzen im Tourismus • gegenseitige Vorwürfe • Badehaus steht im Fokus, Schwierigkeiten • keine Konzepte vorhanden • keine Kritikfähigkeit des <i>Bürgermeisters</i> und des bisherigen Tourismusbeauftragten
Teilnahme an Tourismus-Diskussionsrunde im Hotel Schieferhaus am Kammweg		<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Teilnahme von Projektkoordinator der Kampagne und TG-Geschäftsführerin in einem Podium der Tourismus-Diskussionsrunde, die Landtagsfraktion DieLinke hatte geladen

		<ul style="list-style-type: none"> • erster Kontakt zur Geschäftsführerin, bisher keine Annäherung gewünscht • Taktikänderung: Annäherung statt Konfrontation • im Podium sehr kontroverse Diskussion, u.a. mit lokaler Landrätin, da Kommunen und Landkreise keine Mittel haben, um touristische Attraktionen zu pflegen oder auszubauen • allerdings wurde auch kaum diskutiert, wie man durch Marketing/Absatz und eine bessere Auslastung der bestehenden touristischen Attraktionen eine höhere Eigenfinanzierung erreichen könnte • im Podium Einladung zum gemeinsamen Gespräch mit TG-Geschäftsführerin • in der Öffentlichkeit nahm sie das Angebot an und besuchte uns zu Kaffee und Kuchen zwei Monate später
--	--	--

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Henryk Balkow,

1. dass mir die geltende Promotionsordnung bekannt ist;
2. dass ich die Dissertation selbst angefertigt, keine Textabschnitte eines Dritten oder eigener Prüfungsarbeiten ohne Kennzeichnung übernommen und alle von mir benutzten Hilfsmittel, persönlichen Mitteilungen und Quellen in meiner Arbeit angegeben habe;
3. dass ich bei der Auswahl und Auswertung des Materials sowie bei der Herstellung des Manuskriptes keine unzulässige Hilfe in Anspruch genommen habe;
4. dass ich nicht die Hilfe eines Promotionsberaters in Anspruch genommen habe und dass Dritte weder unmittelbar noch mittelbar geldwerte Leistungen von mir für Arbeiten erhalten oder erhalten haben, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen;
5. dass ich die Dissertation noch nicht als Prüfungsarbeit für eine staatliche oder andere wissenschaftliche Prüfung in Deutschland oder im Ausland eingereicht habe;
6. dass ich nicht die gleiche, eine in wesentlichen Teilen ähnliche oder eine andere Abhandlung bei einer anderen Prüfungsbehörde, Hochschule bzw. anderen Fakultät als Dissertation eingereicht habe (Erklärung gemäß § 9 Abs. 1, 3. Spiegelstrich).

Erfurt, den 25. März 2019

.....
Henryk Balkow, M. A.